


فيليب روبنز

الخلود للتراث
للنشر والتوزيع

التفاوض..
فن الفوز

إعداد:
فيليب روبنز

الإشراف العام
وائل سمير

الناشــــر
دار الخلــود للتراث
42 سوق الكتاب الجديد ـ العتبة ـ القاهرة
تليفون: 0181607185 ـ 25919726 فاكس: 25102954
E-mail: dar_alkholoud@yahoo.com

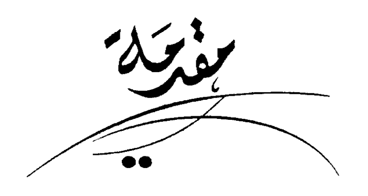
الإخراج والتنفيذ الفنى
رواق
rawaq
3036809

رقم الإيداع: 2010/4851
الترقيم الدولى: 977-6177-26-8




فيليب روبنز





تنشا أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

**الأولى: ضرورته.**

**الثانية: حتميته.**

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هى سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التى يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أى ما يتعلق بالقضية التفاوضية التى يتم التفاوض بشأنها وتلك هى الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهى زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه فى الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التى لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم فى أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكرى أو الحرب وإن كانت أسرع فى فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر فى قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التى تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأى والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

### مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

### الموقف التفاوضى

يعد التفاوض موقف ديناميكى أى حركى يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فان الموقف التفاوضى يتضمن مجموعة عناصر.

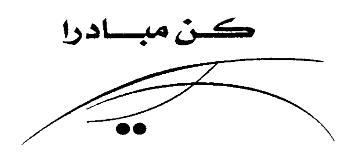
وعن فن التفاوض وكيفيته والعمل عليه . وعناصره ومفرداته وكيفية إتقان المهارات التفاوضية.. كان هذا الكتاب.

■■■

## التفاوض.. قبل كل شيء مهارة إقناع

■■

# كـن مبـــادرا



تروى بعض الأساطير أن الشمس والرياح تراهنتا على إجبار رجل على خلع معطفه؛ وبدأت الرياح فى محاولة كسب الرهان بالعواصف والهواء الشديد والرجل يزداد تمسكاً بمعطفه وإصراراً على ثباته وبقاءه حتى حل اليأس بالرياح فكفت عنه؛ واليأس أحد الراحتين كما يقول أسلافنا. وجاء دور الشمس فتقدمت وبزغت وبرزت للرجل بضوئها وحرارتها فما أن شاهدها حتى خلع معطفه مختاراً راضياً...

إن الإكراه والمضايقة توجب المقاومة وتورث النزاع بينما الإقناع والمحاورة يبقيان على الود والألفة ويقودان للتغيير بسهولة ويسر ورضا. إن الإقناع كما هو الحوار لغة الأقوياء وطريقة الأسوياء؛ وما ألتزمه إنسان أو منهج إلا كان الاحترام والتقدير نصيبه من قبل الأطراف الأخرى بغض النظر عن قبوله.

**ما هو الإقناع؟**

للإقناع عدة تعريفات منها:

استخدام المتحدث أو الكاتب للإلفاظ والإشارات التى يمكن أن تؤثر فى تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات.

**تعريف آخر:**

عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأى.

**تعريف ثالث:**

تأثير سليم ومقبول على القناعات لتغييرها كلياً أو جزئياً من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة وواضحة.

ويظهر جلياً من التعريفات السابقة أن الإقناع فرع عن إجادة مهارات الاتصال والتمكن من فنون الحوار وآدابه. وتتداخل بعض الكلمات فى المعنى مع الإقناع مع وجود فوارق قد تكون دقيقة إلى درجة خفائها عن البعض؛ ومن أمثال هذه الكلمات: الخداع، الإغراء، التفاوض. فبعضها تهييج للغرائز وبعضها تزييف للحقائق وبعضها مجرد حل وسط واتفاق دون اقتناع وهكذا.

## عناصر الإقناع:

**١- المصدر: ويجب أن تتوافر فيه صفات منها:**

- الثقة: ويحصل عليها من تأريخ المصدر إضافة إلى مدى اهتمامه بمصالح الآخرين.
- المصداقية: فى الوعود والأخبار والتقييم.
- القدرة على استخدام عدة أساليب للإقناع: كلمة، مقالة، منطق، عاطفة ،. ..
- المستوى العلمى والثقافى والمعرفى.
- الالتزام بالمبادئ والقناعات التى يريد إقناع الآخرين بها.

**٢- الرسالة: لابد أن تكون:**

- واضحة لا غموض فيها بحيث يستطيع جمهور المخاطبين فهمها فهماً متماثلاً.
- بروز الهدف منها دون حاجة لعناء البحث عنه.
- مرتبة ترتيباً منطقياً مع التأكيد على الأدلة والبراهين.
- مناسبة العبارات والجمل حتى لاتسبب إشكالاً أو حرجاً ولكل مقام مقال.
- بعيدة عن الجدل واستعداء الآخرين؛ لأن المحاصر سيقاوم ولا ريب !

**٣ ـ المستقبل: ينبغى مراعاة ما يلى:**

ـ الفروق العمرية والبيئية.

ـ الاختلافات الثقافية والمذهبية.

ـ المكانة العلمية والمالية والاجتماعية.

ـ مستوى الثقة بالنفس.

ـ الانفتاح الذهنى.

**يعتمد نجاح الإقناع على:**

١- القدرة على نقل المبادئ والعلوم والأفكار بإتقان.

٢- معرفة أحوال المخاطبين وقيمهم وترتيبها.

٣- الجاذبية الشخصية بأركانها الثلاثة: حسن الخلق، أناقة المظهر، الثقافة الواسعة.

٤- التفاعل الإيجابى الصادق مع الطرف الآخر.

٥- التمكن من مهارات الإقناع وآلياته من خلال إمتلاك مهارات الاتصال وإجادة فنون الحوار مع الالتزام بآدابه.

٦- التوكل على الله ودُعائه مع حسن الظن به سبحانه.

**ما يجب عليك فعله:**

ـ قبل الإقناع:

**١- الإعداد الكامل فالأنصاف إتلاف للجهد ومضيعة للأوقات.**

**٢- البدء بالأهم أولاً خشية طغيان مالا يهم على المهم.**

٣- اختيار التوقيت المناسب لك وللطرف الآخر.

ـ فى أثناء الإقناع:

١- توضيح الفكرة بالقدر الذى يزيل اللبس عنها.

٢- المنطقية والتدرج.

٣- العناية بحاجات الطرف الآخر.

٤- تفعيل أثر المشاعر.

**. بعد الإقناع:**

١- دحض الشبهات والرد على الاعتراضات.

٢- التأكد من درجة الإقتناع من خلال إخبار الطرف الآخر أو مشاركته فى الجواب عن الاعتراضات أو حماسته للعمل المبنى على إقتناعه.

٣- التفعيل السلوكى المباشر.

**قواعد الإقناع:**

١- أن يكون القيام خالصاً لله سبحانه وتعالى لا يشوبه حظ نفس.

٢- الالتجاء لله بطلب العون والتوفيق ووضوح الحق.

٣- وجود متطلبات الإقناع الرئيسة وهى:

- الاقتناع بالفكرة. وضوحها.
- القدرة على إيضاحها. القوة فى طرح الفكرة.
- توافر الخصال الضرورية فى مصدر الإقناع.

٤- معرفة شخصية المتلقى وقيمه واحتياجاته مع تحديد ترتيبها. وقد ينبغى عليك تقمص شخصيته لتتعرف على دوافعه ووجهة نظره. كما يجب معرفة حيله والاعيبه حتى لا تقع فى شراكها.

٥- حصر مميزات الفكرة التى تدعو إليها مع معرفة مآخذها الحقيقية أو المتوهمة وتحليل المعارضة السلبية المحتملة وإعداد الجواب الشافى عنها. وأعلم أن أسلم طريقة للتغلب على الاعتراض أن تجعله من ضمن حديثك.

٦- اختيار الأحوال المناسبة للإقناع: زمانية ومكانية ونفسية وجسدية؛ مع تحين الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك.

٧- تحليل الإقناع إلى:

- مقدمات متفق عليها كالحقائق والمسلمات.

- نتائج منطقية مبنية على المقدمات.

٨- الابتعاد عن الجدل والتحدى واتهام النوايا، لأن جعل الطرف الآخر متهماً يلزمه بالدفاع وربما المكابرة والعناد.

٩- إذا كنت ستطرح فكرة فى محيط ما: فروج لها عند أركان ذلك المحيط قبل البدء بنشرها.

١٠- تعلم أن تقارن بين حالين ومسلكين لتعزيز فكرتك.

١١- حدد مسبقاً متى وكيف تنهى حديثك.

١٢- لخص الأفكار الأساسية حتى لا تضيع فى متاهة الحديث المتشعب.

١٣- اضبط نفسك حتى لا تستثر؛ وراقب لغة جسدك حتى لاتخونك.

١٤- أشعر االطرف المقابل باهتمامك من خلال:

- ربط بداية حديثك بنهاية حديثه ما أمكن.

- تعزيز جوانب الاتفاق.

- إشعره بمحبتك وعذرك إياه.

**عوائق الإقناع:**

١- الاستبداد والتسلط: لأن موافقة الطرف الآخر شكلية تزول بزوال الاستبداد.

٢- طبيعة الشخص المقابل: فيصعب إقناع المعتد برأيه وتتعاظم الصعوبة إذا كان المعتد بنفسه جاهلاً جهلاً مركباً.

٣- كثرة الأفكار مما يريك الذهن.

٤- تذبذب مستوى القناعة أو ضعف أداء الرسالة من قبل المصدر.

٥- الاعتقاد الخاطئ بصعوبة التغيير أو استحالته: وهذه نتيجة مبكرة تقضى على كل جهد قبل تمامه.

٦- اختفاء ثقافة الإشادة بحق من قبل المصدر تجاه المستقبل.

وقفات مهمة:

١- " ماكان الرفق فى شىء إلا زانه ".

٢- الصدق فى الحديث خلة حميدة يكافئ عليها الصادق حتى لو كان فى حديثه ما لا ينبغى؛ فلا تعارض بين تصحيح الخطأ ومكافأة الصادق.

٣- سوف تمتلك مهارة الإقناع بدراية وتمكن من خلال متانة المعرفة وسلامة الممارسة؛ وإذا وجدت الموهبة فخير على خير وإلا فالمقدرة وحدها تفى بالغرض.

●●●

### ماهية التفاوض

التفاوض علم، تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة، والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وعلم الأجناس. وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية، بوصفه يرمى إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بنى البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول.

وهو علم يرمى إلى وضع حد لسوء التفاهم، وتجنيب الإنسان ويلات التصادم والصراع مع أخيه الإنسان، اعتماداً على ما يمكن أن يكون بينهما من أرضية مشتركة.

وفى عالم الإنسان أصبح تحقيق الحد الأدنى من التفاهم فى ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضى العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض، التى تشتمل

على وضع تصور نظرى لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه واستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض فى المجتمع. وذلك من منطلق أن من الطبيعى أن تتعارض مصالح البشر، وأن من الضرورى السعى إلى تحويل هذا التعارض إلى تفاهم على قواسم ومصالح مشتركة، يمكن أن تتحقق من خلال تنازلات تقدمها الأطراف المعنية.

وفى عصرنا الحاضر، وفى ظل هذا التقارب بين دول العالم والثورة المعلوماتية والاتصالية، التى أحالت العالم إلى قرية صغيرة، يعرف كل من فيها دقائق حياة من يعيشون معه، فإنه أصبح من الواجب حل كل ما قد ينشأ من صراع بين الدول والأفراد والمؤسسات بالطرق الودية، التى من أهم أشكالها عملية التفاوض، وبخاصة أن اللجوء إلى استخدام القوة لفض المنازعات أصبح ينذر بكثير من الويلات لأطراف النزاع، بل يمتد أثره إلى أطراف أخرى لا علاقة لها بهذا النزاع. أضف إلى ذلك أن القانون الدولى يحظر استخدام القوة فى العلاقات الدولية، حيث تبلور فى السنوات الأخيرة ما يعرف بالشرعية الدولية، التى تردع مثل هذا الفعل وتجرمه فى ضوء مصالح الدول الكبرى.

فى ظل هذا الواقع، إتجه كثير من المؤسسات والأكاديميين إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض، تعطيها الصفة العلمية، وتوفر لها الإطار النظرى Theoretica- Frameworkالذى يضعها فى مصاف العلوم الاجتماعية الأخرى استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة. ولكن المفارقة تكمن فى "وجود تباين كبير بين فريق الممارسين، الذين يعرفون المفاوضات بطريقة عملية، ولكن يفوتهم فى كثير من الأحيان الجوانب النظرية أو الإطار النظرى لعملية التفاوض.

فالممارس يباشر المفاوضات ولكنه لا يتوقف لكى يدرك طبيعتها وطبيعة الأعمال التى يقوم بها أثناء عملية التفاوض. وبعبارة أخرى، فالممارسون المطبقون لعملية التفاوض لا يكترثون كثيراً بالنظريات، وإنما يعتبرونها، إما مضيعة للوقت، وإما افتعالاً لمسائل لا أساس لها فى الواقع. وعلى النقيض من ذلك تماماً، يأتى فريق المنظرين، الذين يتحدثون

عن المفاوضات بطريقة نظرية، وقد يصدرون الأحكام على الممارسات، دون أن يتعرفوا على وثائقها ودقائقها، غير أنه بالنظر إلى أهمية وضرورة الجمع بين الجانبين النظرى والتطبيقى للمفاوضات، فإنه يتعين على المفاوض وعلى الدبلوماسى فى الوقت الحاضر، وكثير من العاملين فى الحقول الأخرى، أن يلموا بالجانبين، قدر الإمكان، وأن يتسلحوا بمعرفتهما بصورة دقيقة وشاملة، إذا كان لهم أن يكونوا مفاوضين ناجحين ومتميزين.

وعلى الرغم من وجود هذا التنازع بين الممارسين وبين أصحاب الاتجاه النظرى فإن هناك توجهاً قوياً فى المؤسسات العلمية ومراكز الدراسات لوضع إطار نظرى، يجعل من التفاوض علماً له أصوله وقواعده، بعد أن فرض واقع اليوم على الإنسان مواقف تفاوضية مختلفة فى أغلب أوقاته، مما يقتضى إتقان هذا الفن؛ لتجاوز أسباب التوترات، التى تنشأ فى التفاعلات الإنسانية، التى تتم على مختلف المستويات، والتى تزداد بوتيرة متسارعة كلما ازداد العالم تقارباً، والمصالح تشابكاً وتعقيداً. ولا أدل على ذلك من أن الإحصاءات تشير إلى أن "عدد العمليات التفاوضية، التى تتم على المستوى الرسمى أو شبه الرسمى فى مدينة جنيف، يصل إلى نحو عشرة آلاف عملية فى السنة، وهذا المعدل نفسه تشهده مدينة نيويورك، كما أن المديرين يقضون أكثر من ٢٠٪ من وقتهم فى عمليات تفاوضية مختلفة المستويات. ولذا، تحتم لهذه الظاهرة الإنسانية أن تأخذ حظها من الدراسة العلمية، ولا سيما فى دول الغرب، وعلى وجه الخصوص فى الولايات المتحدة الأمريكية؛ لتعاظم دورها فى العالم، ووجود كثير من المنظمات الدولية فيها، وتزايد أعداد الشركات عابرة القارات، التى ميدان عملها العالم على اتساعه، ومن أشهر المشروعات العلمية المعنية بدراسة عملية التفاوض، مشروع جامعة هارفارد للمفاوضات، وتصب جهود القائمين على هذا المشروع فى ثلاثة اتجاهات رئيسية هى: الإسهام فى بناء نظريات للتفاوض The or Building وفى مجال التدريس والتدريب.. وفى مجال النشر.

وقد وجد الإطار النظرى، الذى تمخض عن هذا المشروع طريقه إلى التطبيق فى اتفاقيات كامب ديفيد، إذ قام الوسيط الأمريكى بوضع تصور بالاتفاقيات، بناء على أجندة المفاوض المصرى والمفاوض الإسرائيلى، وكان القائمون على هذا المشروع قد

أسهموا فى تصميم ما يعرف: "بالتوسط من خلال نص واحد One-text وهى طريقة تعتمد على كتابة نص، مبنى على الأجندات المتصارعة للأطراف المتنازعة، بهدف تقليل الهوة أو الفجوة بين الأطراف.

وهذا الجهد، الذى يتم على المستويين النظرى والتطبيقى؛ لإيجاد علم يعنى بالمفاوضات، بوصفها وسيلة مهمة لخلق مجتمع إنسانى، تحل مشكلاته بالطرق السلمية؛ لم يكن كافياً لوضع تعريف محدد لمفهوم التفاوض، وإذا جاز لنا أن نبدأ بالتعريف اللغوى للكلمة، فإننا نجد المعجم الوسيط يورد: "فاوَضَه فى الأمر مُفَاوضةً أى: بادله الرأى، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفاوضه فى الحديث: بادله القول. وفاوضه فى المال: شاركه فى تثميره. . والمفاوضة: تبادل الرأى من ذوى الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق".

"وإذا عدنا إلى الموسوعات والمعاجم اللغوية فى اللغات: العربية والفرنسية والإنكليزية، وجدنا تعاريف متعددة للتفاوض، تطورت، وتدرجت بتطور، وتدرج فن التفاوض فى مختلف الحقول والميادين. وفيما يلى أهم تلك التعريفات:

- التفاوض هو محادثات تجرى بين فريقين متحاربين، من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.
- التفاوض لغة الحوار والمناقشة بين طرفين، حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.
- التفاوض مرحلة من مراحل الحوار، قبل الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر، حول موضوع معين أو مشكلة قائمة، قصد الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو الأسلوب، الذى يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهو عمل الرجل الدبلوماسى أو فنه.
- التفاوض: إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة، بهدف تحقيق المشروع، وفى

المجالات الأخرى، التفاوض، هو بحث موضوع أو مشكلة بين طرفين، لكل منهما مصلحة فى الوصول إلى اتفاق.

- التفاوض هو أن تدخل فى حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف الوصول إلى اتفاق يرضى الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب".

ويتبين، من هذه التعريفات، أن مفهوم التفاوض يضيق ويتسع حسب الزاوية، التى ينظر إليه من خلالها، فقد يحصره بعضهم فى الجهد الدبلوماسى، فتكون ممارسة عملية التفاوض حكراً على الدبلوماسيين وممثلى الدول من أجل إيجاد اتفاق بين فريقين متحاربين، وقد يراها بعضهم وظيفة يضطلع بها القائمون على أمور التسويق، مما يجعل معناها قريباً من معنى عملية البيع أو المساومة، وقد يمتد مفهوم التفاوض، ليكون متصلاً بعملية النقاش والحوار، التى تتم بين طرفين أو أكثر، بينهم تعارض فى وجهات النظر حول قضية محددة، أو تنازع للمصالح من أجل الوصول إلى اتفاق ينهى أسباب التوتر والتنازع، ويحقق مصلحة الطرفين أو أطراف القضية.

ولما كان، من الصعب، أن يخلو مجتمع من المجتمعات، مهما كان صغيراً، من دواعى النزاع، "فإنه يمكن القول إن مجتمعاً حراً لا يمكن أن يعيش بلا تفاوض، لأن التفاوض طريق مفضل لتحقيق الرفاهية، ولحل الخلافات والنزاعات.. ومن هذا المنطلق، فإن من الواجب الاجتماعى أن يكون جميع المواطنين مفاوضين جيدين، ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً".

وتجد مثل هذه الدعوة، إلى إتقان عملية التفاوض والتمرس عليها، صدى كبيراً، لأن الإنسان يقضى معظم يومه مفاوضاً فى مواقف مختلفة، فهو يتفاوض مع زوجته وأولاده على أمور شتى تتعلق بحياتهم، فالتفاوض يكون على طريقة تلبية حاجات كل واحد فى الأسرة، وعلى الأسلوب، الذى يتم به الإنفاق عليهم، وعلى الطريقة، التى ينبغى أن

يتعاملوا بها بعضهم مع بعض، ومع المجتمع من حولهم، وعلى ما يمكن أن يتخذه كل واحد منهم من أصدقاء، بل إن هناك مفاوضات تتم على نوعية ما يأكلون وما يشربون وما يلبسون، ويبدو فى هذه المفاوضات ذلك الصراع المتأصل بين الأجيال، وما بينها من اختلاف فى الرؤية والتوجه والذوق. ويواجه الإنسان مواقف تفاوضية فى الشارع ومع الجيران ومع الباعة، وفى العمل مع الزملاء والرؤساء، وقد يكون ممثلاً لشركته فى مفاوضات مع شركات أخرى منافسة، أو قد يكون ممثلاً لدولته فى مفاوضات ذات طابع دولى، ولعل هذا الواقع ما وصفه ثلاثة من أقطاب علم السلوك التنظيمى والإدارى: كيندى، وبينسون، وماكميلان بقولهم: "نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب مناشط حياتنا وما ينجم عنها من خلافات، قد أصبح فى حاجة إلى التفاوض لكى نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وأبداً. وفى الواقع، نحن نلجأ إلى التفاوض كل يوم، بل ربما عدة مرات فى اليوم الواحد، لكى نجد حلولاً معقولة ومقبولة لمشكلاتنا الخلافية المشتركة، فالمفاوضات لم تبق وقفاً على ما يدور بين الشعوب والأمم من مفاوضات، بل هى مستخدمة بكثرة بين الجماعات والأفراد فى مختلف مواقف الحياة؛ لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وبين الزوج وزوجته وأولاده، وبين الزملاء والأصدقاء، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج، بأقل قدر ممكن من الصراع، الذى يهدر الجهد الإنسانى بغير داع".

وهناك من يرى أن التفاوض يعد "عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد، تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر، وذكر فى مقدمتها: المعلومات، والوقت، والقوة، وكذلك التكتيكات (أى الأساليب) المتبعة، ووسائل الاتصال المستخدمة. المفاوضات هى استخدام المعلومات والقوة، للتأثير على السلوك، وبهذا المعنى، نتفاوض طول الوقت، فى العمل وفى حياتنا الخاصة".

وإذا كان على طرفى التفاوض، استخدام ما يملكان من قوة، قد تتمثل فى إمكانات مالية ومعلومات ومكانة اجتماعية وغيرها من عناصر القوة، فإن التفاوض لا يصل إلى نتيجة مرضية ومقبولة ما لم يتوافر فيه عنصرا المعقولية والمرونة، لأن التشدد يؤدى

دائماً إلى تطرف ومغالاة من الطرف الآخر، مهما بدا ضعيفاً فى إمكاناته، وهو ما يصل بالمفاوضات إلى طريق مسدود. وفى حالة استخدام القوة فى إملاء الشروط، ووضع حلول للمشكلة بناء على ذلك، فإن الطرف الضعيف يتحين الفرص للانقضاض والانتقام من واقع الإحساس بالذل والهوان، وهذا ما يؤدى إلى نتائج عكسية وانتكاسة فى العلاقات المتوترة أساساً لوجود نزاع على قضية ما، فيتأجج بذلك الصراع، وقد يصل إلى مداه فى حالة التلويح باستخدام القوة أو استخدامها فعلاً، بما يهدد مصالح طرفى عملية التفاوض.

ولكى يمكننا فهم طبيعة التفاوض وهدفه، لا بد من تحديد عدد من السمات، التى ينبغى أن تتسم بها عملية التفاوض، والتى تجعلها تتميز من عمليتى البيع والمساومة، ومن ذلك:

- توافر عنصر الصراع الذى قد يكون بين طرفين أو أكثر.
- توافر الرغبة فى الوصول إلى اتفاق يرضى جميع الأطراف المتنازعة.
- الإيمان بأنه لا بد من وجود نوع من التعاون، وإن كان ذلك لا يلغى حقيقة وجود المنافسة.
- الاقتناع بأن فرض الشروط وإملاء الإرادة لا يوصلان إلى اتفاق مرض، وإنما قد يزيدان من تأجج الصراع.

الجدية فى بحث الأرضيات المشتركة، التى يمكن أن تتأسس عليها عملية التفاهم.

ويعول الخبراء، فى هذا الميدان، على أهمية تعميق ما يعتبرونه ثقافة التفاوض؛ من أجل حل ما ينشأ من مشكلات بين بنى البشر بشكل فعال، من دون اللجوء إلى القوة. ومن الأسس، التى تقوم عليها هذه الثقافة:

**أولاً**: التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص، أى تحرى الموضوع وتجنب الشخصانية فى تناول المسائل.

**ثانياً:** تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين..

**ثالثاً:** تعرُّف طبيعة ملامح حوارية كثيرة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

(أ) أصول إقامة الحجج.

(ب) تعرف وظائف الصمت فى الحوار التفاوضى.

(ج) تعرف الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت.

(د) تجنب الأسلوب غير المباشر فى الأمور، التى تحتاج إلى توضيح دقيق.

**رابعاً:** تجنب أساليب المغالطات.

**خامساً:** تجنب التقوقع داخل الذات.

**سادساً:** انتهاج مبدأ "تحقيق الممكن" وتجنب السقوط فى الحب النظرى للكمال.

**سابعاً:** تجنب التفكير الأحادى.

**ثامناً:** أهمية تحديد النقاط، التى يمكن التفاوض بشأنها، والتى تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.

**تاسعاً:** أهمية تحديد أولويات التفاوض.

**عاشراً:** أهمية تقويم الموقف التفاوضى دائماً؛ لتعرف المستجدات، التى حدثت أثناء العملية التفاوضية.

**حادى عشر:** تجنب سوء الظن بالآخرين، والوقوع فى براثن التفكير التآمرى.

**ثانى عشر:** التعرف على آليات الأسئلة تعرُّفاً جيداً؛ بهدف الاستفادة من دورها فى إنجاح العملية التفاوضية.

**ثالث عشر:** مراعاة أسلوب الحوار مع الآخرين وطريقته الملائمة للسياق.

**رابع عشر:** مراعاة كم المعلومات التى يلقى بها على ساحة الحوار.

**خامس عشر:** أهمية توثيق أحداث التفاوض فى المجالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء الدخول فى التفاوض..".

الواقع أن توافر مثل هذه الأسس؛ لتحقيق ثقافة التفاوض وتجذيرها فى أى بيئة تفاوضية، ليس بالأمر السهل؛ لأن هناك مجموعة من الموروثات الثقافية، التى تعرقل مثل هذه العملية، والتى تراكمت من خلال ممارسات تمت على مدى سنوات طويلة، واكتسبت صفة الديمومة. وقد تنبه الخبراء فى ميدان التفاوض إلى هذا الأمر الخطير، الذى يحول دون سريان عملية التفاوض فى مساراتها الطبيعية، وحذروا من استمراريته، خاصة فى ظل عالم يموج بالصراعات والنزاعات، التى لم يبق حلها عن طريق الحرب مأمون الجانب، لما فيه من أضرار بالغة، وتهديد مباشر لاستمرارية الحياة على كوكب الأرض، ومن الموانع الثقافية والمفاهيم الخاطئة، التى تعرقل سير عملية التفاوض ما يلى:

- الخوف من الرفض الشخصى: إننا لا نحب أن نطلب شيئاً ونتحمل رفضه؛ خشية من أن نفقد ماء الوجه أو الشعور بالمودة تجاه الآخرين.

- الخوف من كراهية الآخرين: عادة ما يتجاهل المفاوضون المحترفون مثل هذه العواطف، بشكل سريع تماماً؛ لأنه - حسب ما أظهرته التجربة - من النادر أن يؤثر أى موقف فى التفاوض على مدى حب الناس، بل إن أشد أشكال الجدال والاختلاف قد يتطور إلى روابط شخصية قوية.

- الخوف من حدوث شىء، كمن يخاف التنبيه إلى سوء الطعام فى المطعم أو الشكوى من سوء الخدمة، بدعوى عدم إيذاء مشاعر الطرف الآخر.

- الشعور بأن محاولة التفاوض لتحقيق اتفاق أفضل من السلوكيات المشينة. وهذا بلا شك ناشئ من تقليد، يسود فى كثير من الثقافات، وهو "دعنا لا نثير المشاكل".

- من طبيعة الإنسان: الخوف من الفشل: وهذا من أكثر الأسباب، التى تعوق عملية التفاوض. إن النتيجة الرئيسية المستخلصة مما سبق، هى ألا تخشى التفاوض، لأنه لن ينقص من محبة الآخرين واحترامهم لك، وأن ممارسة التفاوض، بضوابط جيدة، سيرفع من مستوى العلاقات الإنسانية، ويزيل الخلافات العالقة، ويعزز تحقيق النتائج، التى ترجوها أياً كان موضوع النقاش".

والواقع أن تعميق ثقافة التفاوض فى المجتمع، يحتاج إلى وضع محددات، تؤطر الخصائص، التى ينبغى أن يتصف بها أى مفاوض جيد، لذا فإننا سوف نفرد جزءاً من هذا الموضوع للحديث عن تلك الخصائص فى قالب مستقل يتناسب وأهميته.

●●●

## مراحل العملية التفاوضية

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور فى شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهى بفشلها، وانهيارها من أساسها، أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة. ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض، أثراً كبيراً فى المرحلة، التى تليها، وفى المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوى الاهتمام بهذه المراحل، ينعكس إيجابياً على الطرف، الذى يجتهد فى كل واحدة منها، ويأخذ زمام المبادرة فى أثنائها.

ولم يتفق المختصون فى هذا الميدان، على تقسيم واحد لهذه المراحل، مع أن هناك اتفاقاً على الخطوط العريضة لها. وفى الوقت نفسه يوجد نوع من التداخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينها أحياناً. كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض. فما يراه أحدهما فرعياً يراه الآخر أساسياً فى الوصول إلى تحقيق أهدافه. وعلى سبيل الإجمال، يمكن القول إن مراحل عملية التفاوض تتحدد فى النقاط التالية:

### أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض:

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذى تتوافر لديه قدرات التأثير فى الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات، أيضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتمادا على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر.

فعلى المفاوض أن يكون متأكدا من كل الأهداف، التى يرمى إلى تحقيقها، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ فى طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محددا حجم التنازلات التى يمكن أن يقدمها. "وتتكون المعلومات، التى ينبغى أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

المعلومات، التى يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.

المعلومات، التى تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التى يتفاوض معها.

والواقع أن توافر هذه المعلومات وما يماثلها للمفاوض، يزيد من قدراته على التحكم فى مسار عملية التفاوض، والتأثير فى سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى؛ باستناده إلى المعلومات، التى تمكنه من التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم، كما تدعم حجته فى إقناعهم، وتعديل مواقفهم بالقدر، الذى يجعل سلوكهم متسقاً مع ما يبتغيه من مصلحة".

ولهذا السبب، فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات، التى تمثل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات، وتتعلق هذه المعلومات بفهم موضوع التفاوض بشكل واضح لا لبس فيه، "حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها، ومعرفة كل عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية، والذين سيتم التفاوض معهم".

ومن لا يبذل الجهد فى هذه المرحلة لتعرف القضية، التى تتم بشأنها المفاوضات، يجد نفسه كمن وقع فى مصيدة، لم يعمل لها حساباً، لافتقاره القدرة على المبادأة والمبادرة، وعدم امتلاكه الحجة المستندة إلى الحقائق فى الدفاع عن وجهة نظره، وقد يتورط، نتيجة لذلك، فى تقديم تنازلات كبيرة.

ومن متطلبات هذه المرحلة، تحديد البدائل لحل الصراع فى حالة فشل عملية التفاوض، علماً بأن "العوائق، التى تحول دون ابتداع العديد من البدائل الممكنة تتمثل فى الآتى:

- الأحكام المستعجلة السابقة لأوانها.

- البحث عن الحل المفرد.

- الافتراض القائم على هوس القطعة الثانية.

- التفكير بأن حل مشكلات الآخرين شأن يخصهم.

إن الأحكام المتصوّرة سلفاً تحد من الخيال، كما أن البحث عن حل مفرد يغلق المجال أمام عملية اتخاذ قرارات، تتوافر فيها الظروف للاختيار من بين كم أكبر من الحلول الممكنة.. وافتراض القطعة الثانية يقوم على مبدأ أن كسب أحد الأطراف هو خسارة للطرف الآخر.. وتصور حل مشكلات الآخرين على أنه شأن يخصهم ولا يعنينا، يمثل نظرة حقيقية تقود إلى اتخاذ مواقف مبنية على مصالح طرف واحد، وتبنى حججاً وحلولاً تمثل رغبات ذلك الطرف، من دون اعتبار للطرف أو الأطراف الأخرى.

ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضى، بمعرفة الأوراق، التى يعتمد عليها فى دعم حججه وتفنيد حجج الطرف الآخر، إذ تساعده المعلومات على توقع ما لديه من أفكار وآراء حول القضية موضع النزاع، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع، كان أقدر على تحقيق أهدافه، لأن المفاوضات لا تعترف بالتفاؤل المفرط، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس.

وبعد أن يحدد المفاوض أهدافه، بناء على معرفة تامة بجوانب القضية، ومعرفة الطرف الآخر ودوافعه وأهدافه، وما يمكن أن يقدمه من تنازلات، ومدى تحمسه للتفاوض؛ يقوم بوضع الاستراتيجية، التى يبنى عليها عملية التفاوض، وهى تعنى وسائله فى تقدير أهدافه ووسائله وترتيبها، إذ لكل هدف من الأهداف وسائله.

ولا شك أن الاستراتيجية، التى يجب أن يتبعها المفاوض، مهمة فى تحديد اتجاه المفاوضات، ويجب أن تمثل هذه الاستراتيجية إطاراً عاماً يتسم بالمرونة، ويقوم على أساس تقدير قوة أطراف التفاوض، والأوراق، التى يلعبون بها فى عملية التفاوض.

وفى هذه المرحلة يتم اختيار فريق المفاوضين بناء على موضوع القضية، حيث يفضل أن يكون هذا الفريق من المتخصصين فى هذا الموضوع، والعارفين ببواطنه وتطوراته، وأن يكون رئيس هذا الفريق صاحب خبرة واسعة فى عملية المفاوضات، وعلى معرفة كبيرة بالقضية وبالطرف الآخر. كما يتعين تحديد اختصاصات معينة لكل فرد فى هذا الفريق، بحيث تقسم الأدوار بطريقة مدروسة للتأثير فى الطرف الآخر، وتحقيق ما يمكن تحقيقه فى اتجاه الأهداف المطلوبة.

ولا بد، قبل بدء المفاوضات، من التأكد من أن الطرف المفاوض يملك صلاحيات اتخاذ القرار، حتى لا يكون هناك إهدار للوقت.

وتتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعمال، وينبغى أن يكون البدء بالقضايا، التى ليس عليها خلاف شديد، لوضع إرهاصات علاقات تعاونية بين فريقى التفاوض، ويُنصح بالمبادرة باقتراح جدول للأعمال، لأن ذلك يعطى فرصة بامتلاك زمام الأمور من البداية، كما يتم الاتفاق فى هذه المرحلة على مكان المفاوضات وموعدها.

**ثانياً مرحلة إجراء المفاوضات:**

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، يُنصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصوّرة سلفاً، التى تشوه صورة كل منهما فى ذهن الآخر. وسيتطلب خلق هذا المناخ اتباع أسلوب موضوعى فى النقاش، والبعد عن التجريح الشخصى، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة، واحترام الرأى الآخر، مهما كان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات. وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التى لا يتم التفاوض بدونها، بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها فى عملية التفاوض، وهى:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.

- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامى والنفسى).

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر فى إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفى الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلى منها.

- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته".

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقى التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئى بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية. ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم فى المفاوضات على توضيح النقطة، التى وصل إليها الطرفان كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.

**ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق:**

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائى واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغى أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً فى صياغته، ومفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذى لا بد أن تتحدد تواريخه، كما ينبغى تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا، التى لم يتم الاتفاق عليها فى محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات.

**رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق:**

لا يمكن الحكم على نجاح أى مفاوضات، ما لم يجد الاتفاق، الذى ينتج عنها طريقة إلى التقيد بالواقع، ولا بد أن يُرفق بالاتفاق برنامج زمنى للتنفيذ، والأسلوب، الذى سيتم وفقاً له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين، يقوم بمتابعة عملية التنفيذ فى مراحله المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ، أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

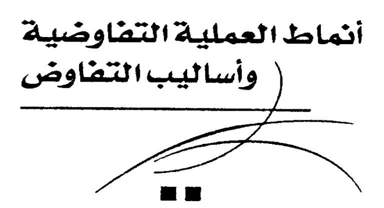
**خامساً: تقويم التفاوض**

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ، لا بد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات، التى تعترضها، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات. ومن أكثر المعوقات، التى تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق، كأن يكون هناك اتفاق مثلاً بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق، أو أن يكون قد تمّ تجاهل ردود أفعالهم، عند التوقيع على الاتفاق، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ، وإبداء درجة كبيرة من الاعتراض، الذى يصل إلى حد العنف. ويزيد من خطورة مثل هذه الترتيبات ونتائجها، ما يمكن أن يقوم به الإعلام فى إثارة القضية، وبلورتها على أن فى الاتفاق خرقاً لحقوق الإنسان.

ولا بد من الأخذ فى الحسبان، إمكان تغيير أحد أطراف الاتفاق رأيه فيه، إذا تغيرت موازين القوى، ومالت إلى صالحه، وقد يبدى تفسيراً آخر لمضمونه، مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى، لذا يبدو ضرورياً الاحتفاظ بأى وثيقة اتفاق على اختلاف المستوى، الذى يتم عليه هذا الاتفاق، لأن ذلك يعد دعماً رئيساً فى مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها.

■ ■ ■

# أنماط العملية التفاوضية وأساليب التفاوض





يتصل التفاوض اتصالاً وثيقاً بالحياة، فما دامت هناك حياة فلا بد أن يكون هناك تفاوض من أجل تفادى تضارب المصالح، ووضع حدود لأطماع النفس البشرية، وترسيم قواعد وأسس تقوم عليها العلاقات بين الناس، بحيث يتعايش الجميع فى سلام بقدر ما يستطيعون. وقد أثبتت التجارب الإنسانية، بما لا يدع مجالاً للشك، أن الصراع المستمر لا يحقق طموحات أى طرف مهما كانت قوته، لأن دوام الحال من المحال، وأن موازين القوى فى حالة تقلب مستمر، ولذا فإن التعاون هو أفضل الصيغ من أجل حياة مستقرة، ويمثل أفضل وسيلة لتحقيق التقارب بين مختلف الأطراف على أسس متينة.

وتختلف أنواع العلاقات بين البشر، فهناك علاقات تتم على مستوى الدول، حيث تتضارب المصالح، وتزدادُ الطموحات، وتتشابك العلاقات، التى تتطلب إطاراً مرسوماً وتقاليد عريقة لفض الاشتباكات والمنازعات، ولا يتم ذلك إلا بالتفاوض بين الدول لوضع أسس العلاقات، وطرائق تبادل المنافع، وأساليب تخفيف التوتر، وتتخطى هذه العلاقات ميدان السياسة إلى الميادين الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، والتربوية، والثقافية.

وفى ظل تقدم وسائل الاتصال أصبحت هناك علاقات واسعة بين الشركات والمؤسسات من مختلف دول العالم، حيث تتنوع مناطق الإنتاج والتسويق، وتتداخل العلاقات، التى قد يكون أحد أطرافها دولة من الدول.

وتضيق أنواع العلاقات بين بنى البشر، لتشمل ما بين أفراد الأسرة الواحدة من مصالح ومنافع، وأطر للعلاقات، وتتسع لتشمل ما بين أفراد الحى الواسع، ثم المدينة والدولة إلى جانب حلقات أخرى متشابكة. وكل نوع من هذه العلاقات يقتضى أشكالاً من

التفاوض. ويكفي أن نعرف أن الدراسات في ميدان التفاوض أوضحت أن المديرين يقضون ٢٠٪ من وقتهم في نشاطات تفاوضية.

وتبعاً لذلك، تتنوع أنواع التفاوض تنوعاً كبيراً. ويمكن ذكر بعض أهم هذه الأنواع وإيجازها في الآتي:

**١ ـ اتفاق يحقق مصالح الطرفين**

في مثل هذا النوع من التفاوض، ينتهج الطرفان أسلوب المصلحة المشتركة، أو ما يعرف بمباراة "اكسب ودع غيرك يكسب" win-winحيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة اتفاق، تتحقق من خلالها مصالحهما، من دون أن يكون القصد الإضرار بالطرف الآخر. وهذا الاتفاق يكون من منظور مستقبلي، ويزيد عمق التعاون والعلاقات القائمة بينهما.

**٢ ـ التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر**

ويمكن أن نطلق على مثل هذا النوع من التفاوض عبارة "اكسب ودع غيرك يخسر" win-Loseوهو غالباً ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين، وفشل أحدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض، أو لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر. ولا يتم الاتفاق الناجم عن هذا التفاوض بالديمومة، وإنما يكون عرضة للتغير في حالة تقلب موازين القوى. ويحاول كل طرف إنهاك الطرف الآخر، واستنزاف وقته وجهده وتشويهه، ومحاولة إحكام السيطرة عليه.

**٣ ـ التفاوض الاستكشافي**

وهذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

**٤ ـ التفاوض التسكيني**

يهدف هذا النوع من التفاوض إلى خفض مستويات الصراع، في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول. وهو يعتمد على عامل الزمن، الذي قد يكون له الحسم في بعض الحالات.

**٥ ـ تفاوض التأثير فى طرف ثالث**

ويقصد هذا النوع من التفاوض إلى التأثير فى طرف آخر بخصوص موضوع الصراع من غير أن يكون الاتصال به مباشراً.

**٦ ـ تفاوض الوسيط**

وهذا النوع يشيع اليوم فى ميادين الاقتصاد والسياسة، إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث؛ ليكون حكماً بينهما، وعلى الرغم من أن هذا النوع من التفاوض له فوائده وينفع فى سياقات ومناخات محددة، فإن أحد محاذيره احتمال ميل الوسيط إلى أحد أطراف النزاع، مما يضعف النتائج المترتبة على مثل هذا التفاوض.

وبناءً على أهداف التفاوض، هناك تقسيم وضعه فريد إيكل IKLEفى كتاب له صدر عن جامعة جورج تاون، وهو كالآتى:

**(أ) التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة Extensio**

ويكون هذا النوع من التفاوض بهدف إطالة إحدى اتفاقيات أو معاهدات قائمة بين عدد من الأطراف، وقد تتعلق بالإعفاءات أو التسهيلات العسكرية. ويكون التحرك من أجل تحديد فترة الاتفاق أو تجديده؛ لتفادى ما يترتب على انقطاعه من آثار سلبية.

**(ب) التفاوض من أجل تطبيع العلاقات Normalizatio**

ويقصد منه إعادة العلاقات الدبلوماسية، أو إنهاء احتلال مؤقت، ويضرب إيكل مثلا على ذلك بالعلاقة بين مصر وإسرائيل والأمم المتحدة فى عام ١٩٤٩م.

**(ج) التفاوض لتغيير وضع ما لصالح أحد الأطراف. :Redistribution**

والهدف هنا تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف، على حساب طرف آخر. وطابع هذا التفاوض عادة الإجبار والتهديد والقهر. ويقدم إيكل مثالا على ذلك إجبار هتلر الرئيس التشيكى فى مارس ١٩٣٩م على تسليم بقية بلاده للألمان.

**(د) المفاوضات الابتكارية Innovatio**

والمقصود به إيجاد علاقة جديدة والتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة. ويدخل فى هذا النوع مفاوضات مثل تأسيس وكالة الطاقة النووية، ومفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبى وغير ذلك.

**(هـ) مفاوضات التأثيرات الجانبية SidEffects**

والمقصود بها التأثيرات المهمة للتفاوض، والتى لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق أو توقيع اتفاقية، وإنما المقصود هو الأهداف الدافعة للتفاوض، كالحفاظ على الاتصال ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة، واستطلاع مواقف الخصم أو محاولة خداعه وتضليله.

وطبقا لأنواع التفاوض، فإن هناك عددا من الأساليب:

- التفاوض الدبلوماسى.
- التفاوض الاقتصادى.
- التفاوض التجارى.
- التفاوض فى العلاقات الصناعية والإدارية (العلاقات العامة).
- التفاوض فى الإدارة العامة.
- التفاوض بين الحاكمين والمحكومين (الإعلام والاستعلام).

**ويحتاج كل أسلوب من هذه الأساليب إلى وقفة قصيرة؛ من أجل مزيد من فهم طبيعته، وما يتطلبه من مهارات.**

**أولاً: التفاوض الدبلوماسى والسياسى**

تحتاج الدول إلى مفاوضات فى حالتى السلم والحرب، ففى حالة السلم تسعى الدولة إلى تأكيد علاقاتها مع غيرها من الدول، من أجل تحقيق مصالحها، سواء من خلال التبادل الاقتصادى، والتعاون لدرء مخاطر أطراف أخرى، وإقامة علاقات ثقافية، وغيرها

من أنواع العلاقات، التى تضمن استمرار التعاون، وتمتّن أواصره. أما فى حالة الحرب، فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها، والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائه، تراعى مصالح الطرفين، وتصل عملية التفاوض إلى تصورات واضحة تشمل تفصيلات عديدة، كتوقيت وقف إطلاق النار، وترسيم الحدود، وعملية تنقل رعايا البلدين، وغيرها من الموضوعات ذات الأهمية فى إطار ما ينبغى أن يكون من علاقات بين الطرفين المتصارعين، "ولا شك أن التفاوض وسيلة جيدة لحل المنازعات، والتفاوض وسيلة جيدة لأنه وسيلة سلمية، ولأنه طريقة تفاهم مباشرة بين الطرفين المعنيين بالأمر فى موضوع يمثل مصلحة مشتركة بينهما، هما أدرى بها، وهما أصحاب الحق فيها، ولا قيمة لأى حل إلا إذا جاء باقتناع منهما، وهذا ما تحققه المفاوضات. ومن ثم، فالمفاوضات ليست إجرا شكليا، بل لا بد من توافر النية الحقيقية والاستعداد الطيب من كلا الطرفين؛ للوصول إلى حلول تفاوضية، يرضى عنها الطرفان. ومن هنا، فإن التفاوض يفترض وجود قدر من المرونة من الأطراف المعنية، بما يعنى أن يراعى كل طرف حقوق الطرف الآخر، قد لا يدخل طرف فى المفاوضات بهدف أول ووحيد وأخير، وهو الحصول على كل المكاسب، فهذا لا يؤدى إلى حلول متوازنة ومقبولة، يضمن لها النجاح".

وثمة موضوعات متشُعبة يحتاج التفاوض حولها وقتا طويلا، كما أن الوقت الذى تأخذه المفاوضات، يتوقف على مدى المرونة، والرغبة الحقيقية فى الوصول إلى اتفاق تدفعان الأطراف إلى اختصار الوقت، الذى تستهلكه عملية التفاوض، وفى حالة وجود طرف ثالث يقوم بعملية الوساطة فإن الوقت، الذى تستغرقه عملية التفاوض، يزيد، وبالطبع، فإن التفاوض أسلوب معقد من أساليب التسوية السلمية، فهو ليس أسلوبا بسيطاً أو واضحاً فى آلياته وأشكاله. ولكن المدى، الذى تصل إليه تعقيداته يتوقف على طبيعة القضايا محل النزاع، وطبيعة العلاقة بين الطرفين المتنازعين، ومدى توافر خيارات أخرى لدى كل منهما لحل النزاع، وإضافة إلى الظروف، الإقليمية والدولية المحيطة بطرفى المشكلة، وهى الظروف التى تدفع نحو ضرورة اتباع أسلوب التفاوض أو غيره لحل النزاع.

ومن المؤثرات، فى عملية التفاوض بين الدول، أسلوب صنع القرار الخارجى، إذ توجد مؤسسات تتولى عملية صنع مثل هذا القرار المتعلق بمصالح الدولة وعلاقاتها الخارجية، ويؤكد الواقع أن الدولة، التى تأخذ بالأسلوب المؤسسى، يكون اتخاذ القرار فيها أسرع من الدولة الشمولية، كما أن تعدد الجهات المرتبطة بموضوع التفاوض يطيل عملية التفاوض، وكلما كانت المفاوضات على مستوى أعلى، كان الوقت أقصر، كما أن للرأى العام تأثيراً كبيراً فى القضايا المصيرية، كما تتأثر المفاوضات بشخصية القائمين بها، حيث من الطبيعى أن يكون للدوافع الذاتية، كالفرح والثقة والشدة والقلق، أثرها فى عملية التفاوض، إلى جانب ما يتوافر لهؤلاء من مهارات فى عملية التفاوض، وخبرات تراكمية، إضافة إلى تأثيرات الأطراف الأخرى فى سير التفاوض، سواء كان هناك طرف وسيط، أو طرف آخر يهمه نتائج المفاوضات، يعمل على توجيهها إلى الوجهة، التى يريدها، بالتأثير فى أحد الأطراف، إضافة إلى ذلك فإن توازن القوى يؤثر فى عملية التفاوض ومداها الزمنى وقراراتها والاتفاقيات، التى تتمخض عنها.

وبناء على ما سبق يمكن اختصار الشروط المطلوبة لنجاح المفاوضات الدبلوماسية والسياسية فى القواعد التالية:

- التخلص تماماً من روح التعصب والتصلب والالتزام الشديد بالمواقف، أى يكون المتفاوضون عمليين ومرنين.
- ضرورة تحديد أهداف السياسة الخارجية فى إطار المصلحة القومية والأمن القومى، مع الأخذ فى الاعتبار ما يؤازرها من قوة.
- أهمية النظر إلى المسرح السياسى من وجهة نظر الأمم الأخرى، أى مراعاة مصالح واتجاهات الدول الأخرى.
- توافر الرغبة فى التراخى والتوصل إلى حل وسط Compromis حول كل القضايا غير الحيوية.

أما كيف يمكن التوصل إلى هذه التسوية، فإن ذلك يتطلب الشروط الخمسة التالية:

- ضرورة التنازل عن حقوق ثانوية من أجل مزايا جوهرية.

ـ تلافى التورط فى مركز لا يمكن التراجع منه بدون فقدان ماء الوجه، أو لا يمكن تجاوزه بدون مخاطر مهلكة.

ـ عدم السماح للحليف الضعيف بأن يصنع لنا قراراتنا.

ـ اعتبار القوات المسلحة أداة للسياسة الخارجية، وليست موجَّهة لها.

ـ الحكومة قائدة للرأى العام، وليست تابعة له".

والنقطة الأخيرة المتعلقة بالرأى العام توجب ضرورة فهم طبيعته ومؤثراته، وإذا كان هناك اختلاف حول تعريف الرأى العام، فإنه يمكن ارتضاء التعريف الآتى: الرأى العام هو ما يسود من رأى بين أغلبية المواطنين، أو ما يعرف بالرأى العام الوطنى، أو ذلك الرأى السائد بين أغلبية شعوب العالم، وهو ما يعرف بالرأى العام العالمى. وقد تزايدت أهمية الرأى العام بزيادة تأثيرات وسائل الاتصال، إذ أصبحت هناك أساليب متنوعة لاستمالة الرأى العام وحشده؛ لتبنى وجهات نظر معينة على المستوى الوطنى أو الدولى.

ومع أن هناك قوى كثيرة مؤثرة فى المجتمع تتشارك فى تكوين الرأى العام فإنها، جميعاً، تستخدم وسائل الاتصال فى إحداث عملية التأثير. والعلاقة بين المفاوضين والرأى العام متبادلة، إذ يسعى الأخير إلى التأثير فى المفاوضين؛ لتبنى وجهة نظره، مما يجعل المفاوضين يحاولونْ ذلك من أجل كسب رضائه، وهم فى الوقت نفسه، يعملون على تغيير قناعته، إذا كانت لا تتفق مع الاتجاهات، التى يتبنونها، والتى تسير وفقاً لها عملية التفاوض.

وكلما كان النظام السياسى يسمح بقدر كبير من المشاركة السياسية، كان للرأى العام تأثيره فى توجهات فريق المفاوضين. ومع أن ذلك قد يؤدى إلى تطوير عملية التفاوض، فإنه يعضد مواقف الحكومة، ويمثل عنصراً ضاغطاً للحصول على المزيد من المكاسب، كما أن الدول أصبحت تولى الحصول على تأييد الرأى العالمى جهداً كبيراً، من خلال وسائل شتى، أهمها توظيف وسائل الاتصال من أجل دعم وجهات نظرها.

وتعد إسرائيل من أكثر الدول، التى تميل إلى توظيف عنصر الرأى العام ليكون ورقة من أوراق التأثير فى المفاوضات، "وهى تجيد استخدام هذه الورقة كثيراً بالنسبة إلى

شقى الرأى العام الداخلى المتمثلين فى الأحزاب والقوى السياسية وفى الشعب الإسرائيلى فى مفهومه الواسع. فعلى مستوى الأحزاب والقوى السياسية، خصوصاً القوى السياسية المشاركة فى الائتلاف الحكومى، نجد أنه فى أثناء المفاوضات، التى جرت مع الليكود، بعد زيارة الرئيس السادات للقدس، أن الإسرائيليين كانوا دائما يدّعون بأنهم، لو ساروا فى موضوع ما على نحو معين، لانفرط عقد الائتلاف الحكومى، خاصة أن هناك من يعارض ذلك داخل الائتلاف. ويأتون بهؤلاء الأشخاص المعارضين، وهم وزراء؛ ليحاولوا إقناع الطرف الأمريكى بأنه لو تحركت إسرائيل قيد أنملة فى هذا الاتجاه أو ذاك، لانهار الائتلاف الحكومى. وكثيراً ما كانت تنطلى هذه الأساليب على الأمريكيين. وعلى مستوى الشعب الإسرائيلى، عادة ما يدعى الإسرائيليون أن الشعب غير قابل لمسألة ما. ويضربون مثلا باستطلاعات الرأى العام، ويفترضون فى كلامهم وآرائهم - إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - أن الوضع مختلف فى العالم العربى، وأن الحكومات العربية تستطيع أن تقرر ما تشاء، من دون الاكتراث بالرأى العام".

ويبدو البعد الثقافى مهما فى عملية التفاوض بين الدول، إذ لا بد لكل دولة أن تعرف الخلفية الثقافية للدولة، التى تتفاوض معها، لأن اختلاف دلالات اللغة والسلوك الاجتماعى قد يؤدى إلى سوء الفهم، الذى يزيد من عدم الثقة، ويؤدى إلى تدهور العلاقات وتعقد عملية حل المشكلات، ولعل ما سبق يعطى تصوراً موجزا عن المفاوضات بين الدول، من حيث أساليبها ومؤثراتها، والاعتبارات الداخلة فى عملية التفاوض؛ لإنجاح أهدافها فى عالم السياسة والدبلوماسية.

**ثانياً: التفاوض الاقتصادى**

شاءت سنن الله، سبحانه وتعالى، فى الحياة أن تكون قضية تبادل المنافع الاقتصادية بين الدول من أهم الجوانب فى العلاقات الدولية، وهذا أمر واقع منذ أقدم العصور. وقد كان تضارب المصالح الاقتصادية من أسباب الحروب فى كثير من الأحيان، ويزداد التشابك بين المصالح مع التقدم، الذى يشهده العالم، فالدول المتقدمة فى حاجة إلى تسويق منتجاتها، وقبل ذلك، هى فى حاجة إلى مواد خام لتصنيع هذه المنتجات، بينما

الدول النامية فى حاجة إلى كثير من المنتجات المصنعة فى العالم المتقدم، كما أنها فى حاجة إلى تقانة حديثة تعينها على استثمار ما لديها من مواد خام. وقد دخلت الشركات المتعددة الجنسيات طرفاً فى العلاقات الاقتصادية، بما لديها من إمكانات، تفوق أحياناً ما لدى كثير من الدول.

وهذا الواقع جعل المفاوضات المتعلقة بالشأن الاقتصادى تجرى أحياناً على مستوى الدول، ومن الموضوعات، التى تطرح فى مثل هذه الحالة، ما يتعلق بالاستيراد والتصدير، وقضايا الترانزيت وحرية المرور وحق العمل والإقامة، وتنشيط السياحة، ودعم التبادل الزراعى والصناعى، وقد تجرى المفاوضات على مستوى البعثات الدولية، أو من خلال الوزارات المتخصصة فى البلدين.

ومن الأمثلة الواضحة على التفاوض الاقتصادى، تأسيس منظمة التجارة العالمية، التى تجسد المصالح الكبرى للدول الغربية، وما يحصل الآن من مفاوضات صعبة بين هذه المنظمة ودول العالم للدخول فيها، وما تتعرض له دول العالم الثالث من ضغوط سياسة عالمية؛ لتوقيع معاهدة الانضمام إلى هذه المنظمة، وما يعنى ذلك من فقدان بعض السيادة السياسة والاقتصادية.

وتشتمل المفاوضات الاقتصادية على عدد من الخطوات، التى تختلف فى حالة إجرائها بين دولتين عن الحالة، التى تكون فيها المفاوضات بين دولة وشركات، أو شركات رأس مال.

فعندما يكون التفاوض بين دولتين، حول إقامة وتنفيذ أحد المشاريع أو عقد معاهدة أو اتفاقية اقتصادية، يجرى التفاوض على النحو التالى: "تجرى المفاوضات الأولى أو المبدئية عن طريق البعثات الدبلوماسية.. فتقترح السفارة على المسؤولين فى دولتها رغبة الدولة الأخرى فى عقد معاهدة اقتصادية معينة.

يدرس خبراء الدولة المقترح عليها المشروع، وبعد موافقة المسؤولين تبلغ الدولة الأخرى عن الموافقة المبدئية لبدء عمليات التفاوض، فتعين كل دولة فريقها المفاوض من

الخبراء المختصين والمسؤولين، ويتفق على عقد الاجتماع الأول للفريقين المتفاوضين، ويحدد مكانه وزمانه ويدور البحث فى الاجتماع الأول بصورة مفصلة فى المواضيع الأولية، التى تعتبر نقطة انطلاق فى التعرف على الأوضاع الاقتصادية، فى كل من البلدين المتفاوضين، وهذه أهمها:

- النظام المالى والضريبى.
- نظام الاستيراد والتصدير.
- ميزان المدفوعات.
- الحاجات المتقابلة والفوائد المتبادلة.

(أ) كل فريق يأخذ، من حكومته، التعليمات الواضحة، والخطوط العريضة الكبرى لسياسة دولته، والتفويض اللازم.

(ب) إذا توصل الطرفان إلى الاتفاق على عقد معاهدة أو اتفاقية اقتصادية يوقعان عليها، ويرفع كل منهما إلى حكومته الوثيقة لعرضها على المرجع الرسمى، الذى له حق الموافقة النهائية عليها، بحسب دستورْ كل من الدولتين المتفاوضتين.

أما فى حالة التفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة، فإن المبادئ العامة، التى تنبغى مراعاتها، هى:

- نظرية النشاط الاقتصادى.
- تحديد أوليات الأهداف الوطنية.
- تفهم أهداف المستثمر الأجنبى.
- تفهم الوضع التنافسى.

وذلك لأن أى شركة استثمارية، يهمها تحقيق الربح والحصول على عائد مادى، ومن ثم لا يمكنها المغامرة بالدخول فى عمليات استثمارية، ما لم تحط بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة فى الدولة، التى تريد الاستثمار فيها، وحيز الحرية فى التحرك المتاح لها، فكلما كثرت القيود وتعددت جهات الاختصاص وتعرقلت

الإجراءات، تضاءلت فرص الاستثمار. ومن الملاحظ أن دولا عربية كثيرة فيها فرص استثمارية جيدة، تعجز عن استقطاب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية للاستثمار فيها؛ بسبب عدم الاستقرار السياسى، وعدم وضوح سياستها الاقتصادية، وتعقد الإجراءات، وتضارب صلاحيات جهات الاختصاص. وفى الوقت نفسه، فإن هناك دولاً تقع فريسة لفرط التفاؤل بالمشروعات الاستثمارية، التى تقدمها الشركات العالمية الكبرى، فتقدم لها ما تستطيع من تسهيلات، وتكون المحصلة استفادة هذه الشركات على حساب الدولة ومصالحها، وتعرض البنية السياسية والاجتماعية والثقافية للمخاطر المحتملة من جراء هذا الانفتاح الواسع غير المدروس. وهذا ما يقتضى ضرورة توافر قواعد معلومات ضخمة عن الشركات الاستثمارية ومشروعاتها وإمكاناتها وغاياتها، قبل الدخول طرفاً فى أى تفاوض معها، حتى يأتى أى مشروع استثمارى محققاً لمصالح الدولة، بقدر ما يحقق الربح والكسب للشركة الاستثمارية.

وينبغى للدولة، كذلك، أن تسعى لتأسيس استقرار أوضاعها السياسة والأمنية من أجل استقطاب مشروعات استثمارية، تحقق صالح المواطن، لأن المناخ الاقتصادى جزء لا يتجزأ من المناخ العام السائد فى الدولة، كما أن عليها إبراز المشروعات الاستثمارية الكبرى، التى وجدت طريقها إلى التنفيذ لطمأنة الشركات الكبرى الراغبة فى الاستثمار واستقطاب مشروعات ذات جدوى اقتصادية.

**ثالثاً: التفاوض التجارى**

**أثبتت الدراسات أن التجارة تعد أول النشاطات الإنسانية ومن أكثرها أهمية، فى تعميق العلاقات بين الأفراد والدول، كما أنها كانت من أسباب النزاع، حيث عملت الدول** على تأمين طرق التجارة، وكان استقرارها يقاس بما فى هذه الطرق من أمن وطمأنينة. واليوم أصبح العالم أكثر اتصالاً وقرباً، بعد تلاشى المسافات وتشابك العلاقات، وتبعاً لذلك أصبح أكثر تطلعاً إلى تعميق التبادل التجارى، وجعله أكثر فائدة فى تحقيق التكامل بين اقتصاديات الدول المختلفة، ولم يبق منطقياً، فى ظل هذا التقارب، الذى تفرضه وسائل الاتصال؛ وضع العراقيل، التى تحول دون انسياب التجارة بين الدول، بما يحقق

مصالح الإنسان فى تحقيق رفع مستواه الاقتصادى ورفاهيته، إلى جانب ضرورة وضع الضوابط، التى تحارب التجارة الضارة المتمثلة فى تهريب الممنوعات من أسلحة ومخدرات وغيرها. ويسهم انسياب التجارة فى إطار ضوابط، تراعى مصالح الدول والقرب إلى أن "يكون لدينا مستوى معيشى مرتفع، تشترك فيه جميع الأمم لدرجة لا تزيد معها، على الأقل، تلك الفروق الحالية فى توزيع الثروة فى العالم.

ولكى نحرز تقدماً ملموساً، نحتاج إلى درجة من الكفاءة، لا يمكن أن تتأتى إلا عن طريق توافر مراكز تجارية حرة، على قدر الإمكان، فى جميع أجزاء العالم، تؤدى إلى ترابط الناس بعضهم ببعض. وتمدهم بالأساس اللازم للاستثمار والتوسع الدولى، مما قد يؤدى إلى إقرار السلام".

"وتتعدد وسائل التفاوض التجارى بتعدد أنواع التجارة، برية كانت أو بحرية عن طريق الأفراد، كتجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات والمؤسسات التجارية، وفى جميع حالات البيع والشراء، تتناول المفاوضات الأمور التالية:

- نوع السلعة وأوصافها.
- العرض والطلب والسعر.
- الكمية المطلوبة والنوعية.
- كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد.
- مدة التسليم والتأمين ومخاطر النقل ونسبة تحمل كل من البائع والمشترى لهذه المخاطر.
- تحديد المرجع الصالح لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد.

ويتطلب التفاوض التجارى استخدام استراتيجيات للتأثير والإقناع، ومن أهمها:

**١ ـ الاستراتيجية الابتكارية InnovatioStrategy**

وهى الاستراتيجية، التى تستخدمها شركة أو طرف ما، يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور، فى محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو

خدماتها، التى تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية، أفضل مما يفعله المنافسون...

**٢ ـ استراتيجية التحصين fortificatiostrategy**

وهى الاستراتيجية، التى توظفها الشركة أو المنشأة، بحيث تستخدم إمكاناتها ومصادرها، للتحويط على العملاء، الذين يستخدمون منتجات الشركة أو خدماتها، للحفاظ على هيكل الأسعار، التى توازن بين المنفعة والقيمة، التى يدفعها المستهلك.. وهذه الاستراتيجية توظف كذلك، من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للمنشأة.

وأحياناً يطلق على هذه الاستراتيجية اسم استراتيجية الاحتفاظ RetentioStrateg بتسهيل أمر البيع، كتوصيل المنتج لمنازل العملاء، والبيع بالكتالوجات، وأحياناً تهتم المؤسسة بعمل نشاطات أو رحلات أو ندوات عن موضوعات مهمة تجتذب بها عملاءها.. كذلك تعتمد هذه الاستراتيجية، مثل معظم الاستراتيجيات التسويقية الخارجية، على الإبقاء على المنتج أو السلعة فى ذهن الجمهور من خلال الإعلان الغريب. مثل هذا الإعلان لسيارة الفولكس واجن، حيث يقول المذيع: إنها ليست سيارة.. إنها فولكس واجن".

**٣ ـ استراتيجية المواجهة**

وهى تلك الاستراتيجيات، التى توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدى لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى، تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إطلاق الإشاعات أو ما شابه ذلك.

**٤ ـ استراتيجية الاستفزاز أو المضايقة HarassmenStrategy**

وهنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الاستراتيجية؛ بهدف التأثير فى إمكانات المنافسين، كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع بالشركة أو المؤسسة أو من خلال الحملة

الإعلامية، للنيل من المنافسين بإبراز أو ادعاء عيوب منتجاتهم للسوق، وهذه الاستراتيجية قد تؤدى إلى تدمير المنافسين، ولا سيما إذا كانت الإمكانات المادية والترويجية للشركة أو المؤسسة المستهدفة، ليست لها قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجمهور فى الأسواق، وطريقة الإعلان، عن منتج شركة ما من خلال مقارنته بمنتج مثيل له، بالهجوم عليه ووصف عيوبه كما فى حالة مهاجمة شركة الكوكاكولا مثلاً لشركة البيبسى أو العكس، جهاراً نهاراً، وهذا من الأمور الشائعة فى التنافس بين الشركات العالمية.

**٥ - استراتيجية النوعية المتميزة QualitStrategy**

وتوظف هذه الاستراتيجية، من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية؛ للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة، بما يجعلها دائماً فى مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة.

**٦ - استراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة PrimarDemanStrategy**

وهى الاستراتيجية، التى تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلى على منتجات الصناعة أو الخدمات، مع حصول المؤسسة أو الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمى المنتجات، إما من خلال زيادة الرغبة فى الشراء، عن طريق إعادة عرض السلع أو الخدمات بطريقة مغرية للمتعاملين مع الشركة أو من خلال فرص البيع بالتقسيط، أو منح الائتمان للموزعين.. وكذلك من خلال خلق استخدامات جديدة لسلع راهنة، أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة".

ومهما كان الأخذ والعطاء بين البائع والمشترى، وطبيعة الأساليب المستخدمة فى التأثير على عملية التفاوض التجارى، فإن هناك مجموعة المبادئ الأساسية التى ينبغى أن يلتزمها كل طرف، وهى:

"يلتزم البائع فى عقد البيع بالتنازل عن ملكية شىء، ويلتزم فيه المشترى بأن يدفع ثمناً، وتتوقف صحة البيع على المفاوضات، التى توصل الطرفين على ماهية العقد، وإلى البيع والثمن، والشروط العامة لصحة الموجبات التعاقدية.

ـ يجب أن يكون كل من البائع والمشترى أهلاً للالتزام.

ـ لا يجوز التفاوض على بيع الأشياء، التى لا تجوز المبايعة فيها، ولا الأشياء، التى ليس لها قيمة يمكن تخمينها، ولا التى لا يمكن تسليمها بسبب ماهيتها.

ـ لا يجوز التفاوض على بيع ملك الآخرين.

ـ يجب أن يعين المتفاوضون ثمن المبيع.

ـ يجب أن يتركز التفاوض على انتقال الملكية بين البائع والمشترى، فى أن المشترى يكتسب حتما ملكية المبيع، إذا كان عينا معينا، عندما يصبح البيع تاما، وأنه يحق للمشترى منذ إتمام العقد، حتى قبل التسليم، أن يفرغ عن المبيع، ما لم يكن ثمة اتفاق أو نص قانونى مخالف، ويحق للبائع أن يفرغ عن حقه فى الثمن، قبل قبضه.

ـ يجب أن تشمل المفاوضات التجارية بين البائع والمشترى، المواضيع التالية:

١ ـ تسليم المبيع: المكان والزمان والمصاريف.

٢ ـ الضمان: العيوب، التى يضمنها البائع وما يترتب عليها.

٣ ـ دفع الثمن؛

٤ ـ الاستلام وموجباته".

**رابعاً: التفاوض فى المؤسسات الاقتصادية والإدارية**

أدت الثورة الصناعية وما تلاها من تطورات تقنية وقفزات اقتصادية عملاقة، إلى كبر حجم الأعمال، وتوسع حجم التعاملات الاقتصادية والإدارية، واشتراك أطراف عدة فى عملية الإنتاج والتسويق والبيع والإدارة، ويتطلب الأمر، مع استمرار تزايد حجم بيئة العمل، وجود أسلوب إدارى لتنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة. وكان إنشاء إدارة العلاقات العامة، فى المؤسسات الصناعية الكبرى، وسيلة من أجل إيجاد التفاهم بين أصحاب الأعمال والعمال، وبناء جسور من العلاقات الوثيقة بين المنشأة والجمهور.

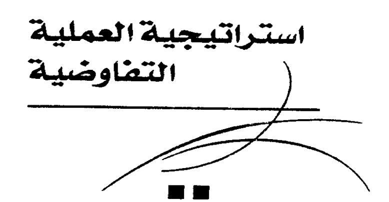
وقد تبلورت العلاقات العامة فى شكل علم متخصص، له قواعده وأصوله. ومن أهم مهام العلاقات العامة، تمتين العلاقات فى داخل المنشأة، وإيجاد التفاهم بين المنتمين إليها، مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية، من خلال تلمس حاجات العاملين؛ ورغباتهم، وإيصالها إلى الإدارة العليا، إلى جانب شرح سياسات هذه الإدارة للعاملين لإزالة ما قد ينشأ من سوء التفسير، كما أن العلاقات العامة تسعى إلى تلمس حاجات ورغبات جمهور المتعاملين مع المنشأة، ومعرفة التأثيرات النفسية وأساليب الاستمالة المناسبة لهذا الجمهور؛ ليقبل على منتجات المنشأة. ويقوم عمل هذه الإدارة المهمة، فى أى منشأة، على التخطيط الجيد المعتمد على الحقائق والمعلومات الصحيحة، لا على الانطباعات، التى قد تضلل، وهذا ما يعينها على تحديد الجمهور المستهدف وطبيعة هذا الجمهور وخصائصه، والأساليب، التى تؤثر فى عملية الإقناع.

### أسلوب التفاوض بين الحاكم والمحكوم

فى ظل ثورة الاتصالات أصبح من الصعب إخفاء الحقائق عن أى شعب من شعوب الأرض، مما استوجب ضرورة أن يكون اتصال السلطة الحاكمة بالشعب مباشرا ومفتوحا، بحيث تتلمس السلطة الحاكمة الحاجات الحقيقية للشعب وما لديه من رغبات وتطلعات، وما يعانيه فى حياته، من أجل العكوف على حل كل مشكلاته، من خلال دفعه إلى المشاركة الفعالة، فى تحمل مسؤولياته، بوصف السلطة الحاكمة والشعب ركاب سفينة واحدة. كما أن تسليم الحقائق للشعب أصبح ضروريا حتى لا يتم التشويش عليه من خلال الشائعات المغرضة والأساليب الدعائية المضادة. وما يتم بين الحكومة والشعب، عبر وسائل الاتصال، هو نوع من التفاوض، الذى يهدف إلى خلق تفاهم وتوافق بينهما، وإذا أدى هذا التفاهم إلى تشكيل وجهة نظر معينة لدى الشعب، حول قضية من القضايا؛ فإننا نكون إزاء ما يطلق عليه خبراء الاتصال " الرأى العام"، وهو يحتاج إلى جهد كبير من الإعلام الذكى المبنى على الحقائق، والمستخدم لأساليب التأثير والإقناع، التى تتناسب مع طبيعة الشعب وخلفياته الثقافية والحضارية وأفكاره، حول القضية المطروحة.

■■■

# استراتيجية العملية التفاوضية





تمثل استراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار، الذى ينبغى أن تسلكه المفاوضات، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها.

والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة فى مدى نجاح المفاوض، فى توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل؛ لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، وفى كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة. ومن أهم الاستراتيجيات المعروفة فى مجال التفاوض استراتيجيات متى؟ واستراتيجيات كيف وأين؟

ومن الواضح، أن استراتيجيات متى؟ تركز على المفهوم الحقيقى للتوقيت، وما يأتى فى إطاره من أمور، بينما تشمل استراتيجيات كيف؟ وأين؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات، وما يأتى فى إطارها من اعتبارات.

**أولاً: استراتيجيات متى؟**

تشتمل هذه الاستراتيجية على الأساليب والتكتيكات التالية:

**١ ـ الصبر Forbearanc**

هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره "بالصبر تبلغ ما تريد" Patiencpays ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفورى على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد؛ لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله.

ومع أن هذا يعطى الطرف الآخر الفرصة نفسها. فإنه ضرورى؛ من أجل عدم التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت، والوقت المناسب للكلام. إن من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات، يشجع الآخر على عدم التوقف عن طلب المزيد.

**٢ ـ المفاجأة:** Surpris

وتتضمن هذه الاستراتيجية تغييراً مفاجئاً فى الأسلوب وطريقة الحديث؛ بهدف إرباك الخصم، والحصول منه على تنازلات. ويبدو هذا التغيير فى ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع فى الاتجاه المضاد تماما.

وتكمن خطورة هذا التكتيك فى أنه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدمه، قد يحدث انهياراً فى المفاوضات.

**٣ ـ الأمر الواقع:** FaiAccompli

شعار هذه الاستراتيجية، الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر Noiiutyou ويقوم على أساس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع، وذلك عند وجود شك فى الوصول إلى عمل محدد أو نتيجة محددة.

ومن الأمثلة الكلاسيكية، زواج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين، من غير علم الأسرتين، إذا شعرا أن هناك تياراً قوياً رافضاً لزواجهما .فبعد أن يتم الزواج يعلنانه للأسرتين، ويتمثل هذا التكتيك على مخاطر، لذا لا بد من توافر عدة شروط لضمان نجاحه، أهمها:

(أ) أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة فى النهاية احتمالاً كبيراً.

(ب) أن تكون خسارة الطرف المعارض، فى حالة استمرار معارضته، أكبر ماديا ومعنويا من خسائر عدم تقبله الأمر الواقع.

**٤ ـ الانسحاب الهادئ: Blanwithdrawa**

وهنا يقوم المفاوض باتباع سلوك معين، يحصل به على بعض المميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، بالاعتذار عما فات، وإعلان استعداده لموافقة الطرف الآخر فى رأيه.

**٥ ـ الانسحاب الظاهرى: Apparenwithdrawa**

فى هذه الاستراتيجية يعلن أحد الأطراف انسحابه فى اللحظة الحاسمة، للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر، وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع.

ومن الأمثلة، التى تساق، ما أورده Niernber من أن هناك شقة يملكها ورثة، وأرادوا بيعها لأحد المشترين، وتم الاتفاق مع أحد المشترين على السعر وتراضت الأطراف، وقبض البائعون مقدم الثمن، وتحدد اليوم الثانى للتسجيل وتسليم باقى الثمن، وقد شعر ممثل البائعين أنهم فى حاجة إلى الشقة، وأن بيعها سيحدث لهم إرباكا شديداً، فجاء إلى المشترى، وأبلغه اعتذار البائعين، بحجة أن أحد الورثة الشرعيين يرفض بيع حصته، وأن ذلك يتطلب اللجوء إلى القضاء لإتمام صفقة البيع، وهو ما يحتاج إلى وقت لا يقل عن ستة أشهر، أما الحل الثانى فهو رفع السعر بنسبة ٢٠٪ فى مقابل الحصول على موافقة ذلك الشخص المعترض. لذا وافق المشترى على إتمام الصفقة، لأنه سيخسر كثيراً إن لم يفعل.

وهذه الاستراتيجية، مع أنها شائعة الاستعمال لدى كثير من المفاوضين، يحرمها الإسلام، كما أن القوانين الوضعية لا تجيزها وتحد من استخدامها.

**٦ ـ الكر والفر أو التحول Reversa**

وشعارها "يمكنك التحرك للأمام أو للخلف" Yocaforwardbackward وتعبر عن استعداد المفاوض أن يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات، وهذا الأسلوب مبنى على المثل الإنجليزى Whiliih ostrikharيقابله فى العربى "اضرب على الحديد وهو ساخن"، وهو ما يعنى أن يضرب على الحديد بمجرد خروجه من النار؛ لأنه يكون أكثر مطاوعة،

ويكون المفاوض فى هذه الحالة مستعداً للكر والفر، والزيادة والنقصان، وتقديم العروض وسحبها، ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة، التى يمثلها.

**٧ ـ القيود**

شعار هذه الاستراتيجية "نهاية المطاف"، ويقوم المفاوض فى هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض، مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين فى التفاوض، ومن الذى يتكلم أثناء التفاوض؟ ومن الذى يستطيع أن يتحدث؟ وبعد من؟ أو الوقت المحدد للتفاوض، أو أماكن التفاوض.

ومن الأمثلة على ذلك، أن يطلب التاجر من المشترى عدم إعلان السعر المتفق عليه، وإذا أعلنه، فإنه لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك، أو أن يضع المورد قيداً زمنيا على المشترين، حتى يسرعوا فى اتخاذ القرار.

وهذه الاستراتيجية قد يكون فيها أحياناً بعض التمويه والخداع، وترمى إلى إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع، وقبل استخدامها، لا بد من التأكد أن الجو ملائم، حتى لا تأتى النتائج عكسية.

**٨ ـ الخداع**

وطبقاً لهذه الاستراتيجية، فإن أحد المفاوضين يأتى بتصرف يحول ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معين، بعيداً عن حقيقة التصرف، أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأن لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل.

وقد يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة؛ بقصد تضليل الطرف الآخر، أو قد يخرج عضو من أعضاء وفد التفاوض معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، وغير ذلك من أنواع الخداع.

ومن القصص الشائعة، أن اثنين من اللصوص مرًا على رجل ينام تحت شجرة، متدثراً بعباءة من نوع جيد، وأراد اللصان أن يسلباه إياها، ولكن خافا أن يستيقظ الرجل أثناء السرقة، فاستخدما أسلوب الخداع ونفذاه بدقة، إذ اقتربا من الرجل النائم، وقال

أحدهما للآخر: إن حصيلة اليوم من السرقة كانت ثمينة، ولكن ماذا سنفعل بهذا العقد الثمين، ثم اقترح وضعه فى علبة خشبية صغيرة دفنها تحت الشجرة ليعودا غداً لأخذه، ثم قاطعه الآخر قائلاً: إن الرجل النائم يمكن أن يسمعنا ويأخذ العقد أو يبلغ الشرطة عنا، فرد عليه الآخر أن الرجل فى سبات عميق، وطلب منه أن يذهب ليحفر تحت الشجرة، حتى يتأكد هو من أن الرجل نائم بالفعل وذلك بأخذ عباءته. وكان الرجل، فعلاً، مستيقظاً، ولكنه لما عرف غلاء العقد، عزم على أن يتركهما يأخذان العباءة ليفوز هو بالعقد، وبلع الرجل الطعم، إذ سحب اللص الأول العباءة وأخذها وانصرف، فى حين كان الآخر يتظاهر بالحفر تحت الشجرة.

يتضح أن هذه الاستراتيجية، تقوم على إعطاء الطرف الآخر انطباعات خاطئة، يبنى عليها قراراته، التى لن تكون بالتأكيد فى صالحة، ما دامت قائمة على أساس خاطئ.

**ثانياً: استراتيجية كيف؟ وأين؟**

أما النوع الآخر من الاستراتيجيات فيتمثل فى الآتى:

**١ ـ المشاركة فى العمل: Participatio**

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف، أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وشعار هذه الاستراتيجية "نحن أصدقاء"، وتعنى إمكان اللجوء إلى أطراف أخرى للحصول على مساعدة، فى موقف تفاوضى معين. ومثل هذا النوع يكون بين الأعضاء فى كيان واحد ملتزمين سياسته، كما هو الحال فى الدول الأعضاء فى الاتحاد الأوروبى أو دول منظمة الأوبك.

وتحتاج هذه الاستراتيجية حداً أدنى من السياسات العليا والأهداف العليا المشتركة بين الأعضاء، حتى يتسنى أن يكون كلٌّ عضو معيناً للآخر.

**٢ ـ المساهمة: Associatio**

وشعارها "احملنى وأحملك" أو "ارفعنى وأرفعك"، ومن أمثلة تطبيقها، ذلك المحامى الذى يقبل أتعاباً أقل من مستواه فى بعض القضايا المهمة، التى يمكن أن تؤدى إلى زيادة

شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة. أو ذلك المفاوض، الذى يقدم تنازلات لخصمه فى سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه.

ويتضح استخدام مثل هذه الاستراتيجية عملياً، فى استخدام بعض الشركات ممثلين أو رياضيين مشهورين فى الإعلانات؛ لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الأبطال فى استخدام هذا المنتج المعلن عنه، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية مرموقة؛ من أجل الاستفادة من مكانتهم، لإضفاء الأهمية على الشركة. ومثل هذه الاستراتيجية لا تحقق نجاحاً، ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً.

**٣ ـ التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبى (عدم المساهمة) DIA-Association**

وهى عكس الاستراتيجية السابقة، وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدى إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك، أن كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات، قد تعطى انطباعاً عكسيا عن صاحبها، فتكون سبباً فى عدم توظيفه.

**٤ ـ مفترق الطرق: CrosRoads**

وتستخدم هذه الاستراتيجية للحصول على تنازلات فى القضايا الكبيرة، مقابل تقديم المفاوض تنازلات فى القضايا البسيطة، ولكن يخشى أن الطرف الآخر حين يجد هذه المبادرة، بالتنازل قد يتمادى فى طلب تنازلات أكبر، مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب.

**٥ ـ التغطية: blanketin**

يهدف المفاوض، باستخدام هذه الاستراتيجية، إلى تغطية جوانب الضعف لديه، حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر، وهى محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة.

ومن الأمثلة الشهيرة لهذه الاستراتيجية، تلك، التى اتبعها روكفلر، رجل الأعمال الأمريكى المشهور، فى شراء الأراضى، التى كانت مخصصة للمسالخ ومناطق تعبئة

اللحوم فى مدينة نيويورك، بحجة تخليص المدينة من التلوث وتجميلها، بينما أرادها هو لإقامة مشروع الأمم المتحدة ومبانى الجمعية العمومية. وبعد أن عُرف المشروع الحقيقى، ارتفع ثمن الأرض فى هذه المنطقة ارتفاعاً كبيراً. وقد حققت له الأراضى، التى كان يملكها فيها أرباحاً خيالية.

٦- العشوائية: Randomizing

وهذه الاستراتيجية تعنى استخدام قانون المصادفة فى كسب أكثر ما يمكن كسبه من خصمك، ولكنها قد تنجح أو تفشل، مما يجعل اللجوء إليها محفوفاً بالمخاطر.

٧ - استراتيجية التدرج: Salam

أو استراتيجية الخطوة خطوة StebsteStrateg فى ظل هذه الاستراتيجية، يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى أجزاء، حتى تتم مناقشة كل جزء، على حدة، واتخاذ قرار بشأنه، ويكون بعد ذلك، الانتقال إلى الجزء الآخر، وهكذا.

وهذه الاستراتيجية مفيدة فى القضايا المعقدة، أو عندما لا تكون هناك خبرات تفاوضية بين الجانبين.

ومثل هذه الاستراتيجية تستخدم فى حالة العقود الكبيرة، التى يخشى أن تكون خسارتها كبيرة فى حالة الاندفاع إلى التوقيع.

٨ - التصنيف الفئوى: Bracketing

وهى لا تشبه الاستراتيجية السابقة، لأن التجزئة فيها تكون بغرض المناقشة فحسب، من غير الوصول إلى الهدف النهائى، من خلال أهداف مرحلية.

٩ - التوكيل: Agency

وتتمثل هذه الاستراتيجية فى توكيل بعض الأطراف؛ للقيام بالوساطة والتحدث نيابة عن الأطراف المعنية. ومن ميزاتها أنها تساعد على إجراء المفاوضات، من غير إحراج للأطراف. ومن أمثلة ذلك المستشار القانونى، أو المستشار الاقتصادى، أو السمسار الرسمى أو الخاطبة وغيرها.

### ١٠ ـ العينة العشوائية: Rando Sample

وتقوم على أساس اختيار عينة عشوائية، وإجراء دراسات عليها، ثم الافتراض أن العينة المختارة تمثل حجم البحث كله.

ومن خلال هذه الدراسة، يتم الحصول على بعض المعلومات المتعلقة مثلا ـ بالمفاوض أو المفاوضين كنوعية السلع، التى يتعاملون فيها، وتجاربهم فى عقد الصفقات، ومدى مرونتهم فى المفاوضات، ومقدار التنازلات، التى يمكن أن يقدموها، ومدى حرصهم على تلبية خدمات العملاء، وبناء على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة للتحرك.

### ١١ ـ تغيير المستوى: Shiftin Levels

فى هذه الاستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات أقل من مستوى الرئيس أو المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات فى التعثر أو الوصول إلى طريق مسدود، يتم تصعيد شخص لينضم إلى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى أعلى، وقد يتطلب الأمر تدخل أعلى المستويات؛ من أجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثل هذه المشاركة تأثير نفسى كبير، وتشجيع الطرف الآخر على المضى بجدية فى عملية التفاوض.

ويبدو مما سبق، أن الاستراتيجية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضى العام، ولذا فإن الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تعطى وتحدد عنصرين أساسيين هما: العنصر الأول ـ عنصر الشمول: أى أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذى يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية.

**العنصر الثانى ـ عنصر الزمن:**

أى الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الهدف التفاوضى العام أو النهائى خلالها. ومن ثم، فإن الاستراتيجية التفاوضية تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى، الذى تغطيه، وأطول مدى من حيث الزمن، الذى يستغرقه تنفيذها، وتعد، فى الوقت نفسه، أكبر من حيث الحجم، الذى تشغله، حيث يجب أن تحتوى الاستراتيجية على كل عناصر القضية بكاملها

وبكل أبعادها وجوانبها. ويقسم بعض الخبراء استراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة والصراع.

ومن استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: استراتيجية التكامل، واستراتيجية تطوير التعاون الحالى، واستراتيجية تعميق العلاقة القائمة واستراتيجية توسيع نطاق التعاون ليشمل مجالات جديدة. أما منهج الصراع فيشتمل على استراتيجية الإنهاك، واستراتيجية التشتيت، واستراتيجية إحكام السيطرة، واستراتيجية الدحر (القدر المنظم)، واستراتيجية التدمير الذاتى.

وقد تتضمن الاستراتيجية الواحدة مجموعة استراتيجيات فرعية، فاستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة تشتمل على هذه الاستراتيجيات الرئيسية والفرعية الآتية:

**(أ) استراتيجية التكامل:**

ويعنى التكامل تطوير العلاقة بين طرفى التفاوض، إلى درجة يصبح فيها كل منهما مكملاً للآخر فى كل شىء. ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هى:

**١ ـ التكامل الخلفى:**

ويتكون هذا البديل الاستراتيجى من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة، يتم من خلالها الاستفادة مما لدى الطرف الآخر، من مزايا وإمكانات؛ لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين، مما يقوى قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحهما من المنافع المشتركة، التى ينالانها حقاً.

**٢ ـ التكامل الأمامى:**

على عكس البديل الاستراتيجى الأول، يقوم هذا التكامل على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عما لديه من مزايا ومنافع، يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض فى هذه

الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم، أو تعديل بعض وحداته؛ لإنتاج مواد جديدة تماماً، أو إنتاج سلع وسيطة كمكونات فى صناعات جديدة.

**٣ ـ التكامل الأفقى:**

وهو توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين، بإشراك طرف ثالث معهما، أو أطراف جديدة؛ لزيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة إجمالا.

**(ب) استراتيجية تطوير التعاون الحالى:**

تقوم على أساس الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا، التى تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفى التفاوض، وتوثيق التعاون بينهما. ومن الاستراتيجيات البديلة الفرعية:

**١ ـ توسيع مجالات التعاون:**

وتتم عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بالتعاون فى عدة مجالات.

**٢ ـ الارتقاء بدرجة التعاون:**

وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية، التى يعيشها طرفا التفاوض، حيث إن هناك مراحل للتعاون منها مرحلة التفهم المشترك، ومرحلة الاتفاق فى الرأى، ومرحلة العمل على التنفيذ، ومرحلة اقتسام المائدة.

ومن العوامل المؤثرة فى الارتقاء بمراحل التعاون: درجة التوافق فى الاتجاه والميول، والتناسب فى الظروف، ومدى الرغبة المتوافرة عند الأطراف، لتحقيق الارتقاء المطلوب.

**٣ ـ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:**

يقوم على أساس الوصول إلى مدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهم بإحداث عمق فى علاقته بالآخر.

وهذه الاستراتيجية مناسبة لأطراف المصالح المشتركة، التى يرغب كل منهم فى تطوير العلاقة القائمة، خاصة فى العلاقات الاقتصادية والتجارية، بين الدول المتقدمة والدول النامية.

### ٤ ـ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد على العلاقة التاريخية الطويلة بين طرفى التفاوض، وتنطلق من إحساس كل منهما بأهمية التعاون مع الآخر. وقد يكون مد التعاون إلى مجال زمنى جديد، كتحديد فترة زمنية جديدة، يتم خلالها استمرار التعاون بنفس معدلاته، أو توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال جديد، يتم فيه التعاون بصورة أفضل.

## ثالثاً: استراتيجيات منهج الصراع

تعتمد هذه الاستراتيجية على الخداع والتمويه، تحت دعوة المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة.

### ١ ـ استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) ومن أنواعها

#### (أ) استراتيجية استنزاف الطرف الآخر:

ويتم هذا الاستنزاف عن طريق تطويل فترة التفاوض، حيث تأخذ النتائج طابعاً شكلياً، كالتفاوض حول مبدأ التفاوض نفسه أو التفاوض فى جولة أو جولات حول التوقيت، وكذلك حول تحديد المكان، أو الموضوعات المطروحة، ثم لتحديد الأولويات، التى يسير وفقها التفاوض.

#### (ب) استنزاف جهد الطرف الآخر:

ويتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر إلى عناصر شكلية، بإثارة العقبات القانونية حول كل عنصر من عناصر الموضوعات، التى سيتم تناولها، وحول مسميات كل موضوع، وبأشياء شكلية أخرى. ومن وسائل هذا الاستنزاف، تنظيم برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف، وزيارة الأماكن التاريخية والمناطق الترفيهية، والاهتمام بالنواحى الفنية الشديدة التشعب، كالنواحى الهندسية والجغرافية.

#### (ج) استنزاف أموال الطرف الآخر:

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامة وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، وزيادة الأعباء المالية، قد تجعله يبدى مرونة أكبر لحفظ ماء الوجه.

ومن أمثلة هذا الاستنزاف، ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية، عند ما طلب الاتحاد السوفيتى شراء قمح منها. وقد عرض السوفييت سعراً كبيراً، إلا أن الولايات المتحدة استخدمت عنصر الاستنزاف، باشتراط أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين، كما حاولت إظهار الاتحاد السوفييتى بالدولة المتخلفة تقنيًا، والتى توجه أموالها للإنفاق على ترسانتها العسكرية، لدفعها إلى تحويل نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة، وإبراز الولايات المتحدة الأمريكية بالدولة ذات القيم، التى تمد يدها حتى لعدوها، كما حاولت الولايات المتحدة إجبار السوفييت على تخفيض برنامج مساعداتهم للدول النامية. مما يعطيها الفرصة لتغيير أنظمة الحكم فى تلك الدول. ولزيادة عناصر الضغط استخدم الأمريكان تكتيك المماطلة وكسب الوقت.

**٢ ـ استراتيجية التشتيت (التفتيت)**

تقوم هذه الاستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف والقوة فى الآخر، وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمى والفنى والطبقى؛ من أجل استخدام هذه الخصائص لرسم سياسة ماكرة، لتفتيت وحدته ليبدو متصارعاً.

كما قد يتم تفريع القضية التفاوضية، وعناصرها ومكوناتها، إلى أفرع متعددة وجوانب وأبعاد تفصيلية وشكلية، وتستخدم هذه الاستراتيجية بنجاح، فى حالة التعرض لضغط تفاوضى.

**٣ ـ استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)**

وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية، التى يتم طرحها على مائدة المفاوضات. وهذا يجعل الطرف الآخر يتعامل مع مبادراتنا، التى نعرف عنها كل شىء، قبل أن يحيط بها إحاطة شاملة، كما أنها تعتمد على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض، فور إبداء الطرف الآخر رغبته فى ذلك؛ لتفويت الفرصة عليه فى أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض، ثم الحرص على إبقاء الطرف الآخر فى مركز التابع أو مركز الدفاع دائماً.

#### ٤ ـ استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

تستخدام هذه الاستراتيجية، بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لها يتم استخدام التفاوض التدريجي، خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، وتبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات، بتجميع المعلومات الممكنة، من خلال التفاوض التمهيدي، مع هذا الطرف، وأهم الميزات التنافسية التى يمتلكها.

#### ٥ ـ استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف أهدافه وآماله وأحلامه، وفى حالة ازدياد العقبات، التى تحول دون تحقيق تلك الأهداف والأمانى والأحلام، فإنه قد يصرف النظر عنها، أو يبحث عن وسائل جديدة تمكنه من الوصول إليها. ويعنى ذلك اليأس من تحقيق الأهداف أو الإصرار على تحقيقها، ومن يستخدم البديل الثانى يكن صاحب عزيمة، وتستخدم معه وسائل وأساليب التفاوض الذكى كأداة لتدميره ذاتيا، بإفقاده مؤيديه وتحويل أصدقائه إلى أعداء، ولتحويل مصادر القوة، التى لديه إلى ضعف.

وقد استخدمت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة، مارجريت تاتشر، هذه الاستراتيجية مع رئيس نقابات العمال البريطانية، حين جمدت أرصدة النقابة، وعملت على إجبار العمال على العودة إلى العمل راضخين، وعندما طلب رئيس النقابة مساعدات خارجية، ظهر بعدم الولاء للنظام الحاكم، وأضفى ذلك شرعية على قرارات رئيسة الوزراء.

ودفعت مارجريت ثاتشر أعضاء من الجيش الجمهورى السرى الأيرلندى إلى الانتحار فى السجن؛ محاولةً منهم لكسب تأييد الرأى العام البريطانى، ولم يغير ذلك موقف رئيسة الوزراء.

وإذا كانت استراتيجيات المصلحة المشتركة أو الصراع، توضح الأطر العامة، التى تسير وفقا لها العملية التفاوضية، فإن هناك نظريات المباريات Gam Theoriesالتى تساعد على التحليل التقويمى لعمليات التفاوض وإدارة الأزمات والإعداد الجيد لها، ومن

نماذج المباريات Gam Theoriesنماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية، أو حل Utilit Modelsوفيها يتم التركيز على المنافع، التى سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض، وتستخدم هذه النماذج فى حالة وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض، للوصول إلى شىء ما، بدلاً من لا شىء، وتتمحور الجهود فى هذه الحالة حول الوصول إلى أفضل تسوية أو حل ممكن، وتجنب أسوأ تسوية ممكنة.

نماذج التفاعل الاستراتيجى Modelostrategi Interactio ويركز فيها فى تحديد الاستراتيجيات التفاوضية، التى تعظم المنافع وتقلل الخسائر، وتعتمد اللعبة هنا على البحث عن المعلومات وتوظيفها؛ لتحقيق تأثير ما يريده طرف فى الطرف الآخر.

وتتضمن هذه النماذج استخدام استراتيجيات مختلفة كاستراتيجيات استجابة تنازلية، أو قبول بالخضوع التام، أو استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود، أو استراتيجية الثبات أو "عدم التنازل البتة"، وقد يستعد طرف للوصول بالنزاع إلى مرحلة الحرب، باستخدام استراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم.

المباريات ذات المعلومات التامة Perfecin formatio وهى المباريات، التى يكون، لدى أطراف اللعبة فيها، معلومات يتحركون على ضوئها، كما هو فى لعبة الشطرنج.

المباريات ذات المعلومات غير التامة Imperfecin formatio وهى التى يتحرك فيها اللاعبون، من غير أن تكون لديهم معلومات واقعية عن تحركات خصمهم.

### مباريات التحالف والتنازع

المفاوضات، التى تتم بين أكثر من طرفين، عادة ما تتسم بمباريات التنازع Adversar Bargainin ومباريات التحالف Allianc Bargaining وتتداخل أفعال الأطراف فى اللعبتين، ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففى مباريات التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى، الذى قد يلحقه طرف ما بالخصم، إذ تكون هناك عملية تقويم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإلحاق الأذى بالآخر، أما فى مباريات التحالف، فإن التداخل يكون بالقدر، الذى يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض.

وهذه المباراة تعتمد على أن تحرك القائد يعنى تحرك حلفائه، ومن الأمثلة على ذلك، أزمة السويس فى عام ١٩٥٦حيث تخيلت إنجلترا وفرنسا أن تحركهما سوف يدفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى اتباعهما، إلا أن تقديراتهما كانت خاطئة، لأنهما ظنتا أن أمريكا لن تتوانى عن أى تحرك ضد الرئيس جمال عبد الناصر، الذى كان فى نظرهما عميلاً للشيوعية.

مباراة الحامى والزبون Protector-ClienGam وهذا كما فى المثال السابق، إذ تمثل فرنسا وإنجلترا (الزبون) والولايات المتحدة الأمريكية (الحامى)، الذى يقف ضد أى تدخل سوفييتى محتمل موجه ضد الحلف الأطلنطى.

مباريات السوبر Supe Gam ووفقاً لهذه المباريات، فإن اللاعبين ينظرون إلى طبيعة العلاقات بينهم على المدى المستقبلى البعيد، وهى تتضمن، فى حقيقتها، نتائج ثلاث مباريات، فى آن واحد، وهى مباريات التنازع من ناحية والتحالف من ناحية أخرى، إلى جانب مباريات الإعداد للتفاوض أو الصراع. وهى تأخذ فى حسبانها ما سيتمخض عنها من تنازع فى المستقبل، وما يحصل من تأثيرات فى علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض أو درجة حدة الصراع بينها.

والأطراف، التى تبرع فى استخدام هذا النوع من المباريات، تفلح فى عدم الوصول بالتفاوض إلى طريق مسدود؛ خوفاً من الخسائر، التى قد تترتب على ذلك مستقبلاً.

ويحتاج استخدام هذه المباراة إلى معلومات دقيقة وتامة، حتى لا تعتمد على تصورات خاطئة عند اتخاذ القرار، ويتطلب مثل هذا الأمر هدوءاً ومرونة شديدين لمن يدير هذا الصراع. ويتبين من هذا العرض خطورة استخدام استراتيجيات الصراع، التى قد تزيد الأمور تعقيداً، لقيامها على أساس الخداع والتمويه والروح الأنانية، التى يمتلكها أحد الأطراف، حين يصر على أن يأخذ كل شىء، دون تقديم أى شىء، من غير أى محاولة للبحث عن أرضية مشتركة توصل إلى التفاهم والتعاون حول القضية المطروحة، بما

يحقق مصالح الطرفين. ولا شك أن هذه المباريات فى مجملها، تميل إلى اختيار أساليب غير أخلاقية، مما يجعلها عرضة لمخالفة الأديان وقيم الإنسان المتحضر.

وفى ظل تشابك العلاقات على مستوى الأفراد والمنظمات والدول، يبدو استخدام ممثل هذه الاستراتيجيات خطراً يهدد الأمن والسلام فى العالم، ويزيد من سوء التفاهم، ويؤجج الصراعات على مختلف مستوياتها؛ لأن ذلك يعنى أن هناك طرفاً يحاول إقصاء الآخر، وتجريده من كل مصادر القوة، مما يعنى أننا إزاء مباراة صفرية ZeroSuGame تقوم على أننى ينبغى أن أكسب كل شيء، وليذهب الآخر إلى الجحيم، وهذه المباراة فى جوهرها تعنى استمرار الصراع، بل زيادة حدته فى حالة الإصرار على استخدامها، بينما لا بد أن يسود بين المتفاوضين مبدأ "اكسب ودع غيرك يكسب" "WiWiapproach الذى يقوم على أساس البحث عن أرضية مشتركة؛ لتحقيق التفاهم بين الأطراف. وقد وضع الخبراء إطاراً لمبدأ الأخذ والعطاء، الذى أخذ صورة معادلات ثلاث، تتمثل فى الآتى:

**المعادلة الأولى: الطرف الأول: عطاء وأخذ، الطرف الثانى عطاء وأخذ:**

فى هذه المعادلة، الطرفان على استعداد لإعطاء شيء مقابل أخذ شيء يريده، وقد دخلا فى عملية التفاوض وفق خطط معينة، والسؤال يكون عن مقدار التنازلات وزمنها، وهذا من التفاصيل، التى يتم الاتفاق عليها. وهذه المعادلة هى الأكثر نجاحاً.

**المعادلة الثانية: الطرف الأول: أخذ وعطاء، الطرف الثانى عطاء وأخذ:**

واحتمال نجاح هذه المعادلة جيد، لأن الطرفين على علم بالتنازلات وفق مبدأ الأخذ والعطاء، ولكن من معوقات نجاحها أن أحد الطرفين مستعد لأن يعطى، شرط أن يحصل على شيء بالمقابل، ولكن الطرف الثانى مستعد للعطاء ولكن بعد الأخذ أولاً، والصعوبة تكمن فى أن الطرف الذى أخذ قد يفكر فى المقدار، الذى سوف يحصل عليه مقابل ألا يعطى. وإذا لم يقرر هذا الطرف بسرعة ماذا سيعطى، فإن الطرف، الذى قرر أن يعطى سوف يسحب تنازلاته، مما قد يوصل التفاوض إلى مرحلة حرجة.

**المعادلة الثالثة: الطرف الأول: أخذ وعطاء، الطرف الثانى: أخذ وعطاء:**

وفى هذه المعادلة يدخل المتفاوضان العملية التفاوضية، وفى ذهن كل منها ألا يعطى شيئاً قبل أن يأخذ، وهذا ما قد يؤدى إلى اختلاف بينهما، وما لم يتزحزح طرف عن موقفه، فإن التفاوض قد يصل إلى طريق مسدود.

ونحن، فى هذا العصر، نحتاج إلى أن تسود ثقافة التفاوض القائمة على مبدأ (اكسب ودع غيرك يكسب)، أو فلسفة الربح المزدوج، التى تعنى أن يربح كل طرف فى عملية التفاوض؛ لأن التفاوض المستمر، هو الذى ينتهى بحصول الطرفين على احتياجاتهما، وهناك كارثة سوف تحل، حينما يدخل المفاوض على أساس المساومة وفكرة "أنه يحب أن يربح دون أن يكترث بالطرف الآخر" وفلسفة الربح المزدوج تتطلب أن يبذل الطرفان كل جهودهما للوصول إلى اتفاق مرض لهما.. وقد عبر عن ذلك بنيامين فرانكلين، أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة الأمريكية، عندما قال: لن تكون هناك صفقة ما لم يحصل كل طرف على فوائد.

ومن الصفات، التى ينبغى أن يتحلى بها المفاوض، الآتى:

- امتلاك موقف إيجابى تجاه الربح المزدوج.
- القدرة على فهم واستخدام أساليب حل النزاعات.
- المرونة والاستعداد لتقديم بعض التنازلات، مقابل الحصول على ما يريد.
- التعاون.
- فهم مبدأ الأخذ والعطاء فى التفاوض.
- الاستعداد للتفكير فى أهداف التفاوض، بحدود ما يريده واحتياجاته الفعلية وأهميتها فى المستقبل.
- الاهتمام باحتياجات الطرف الآخر فى التفاوض، والاستعداد للاستماع إلى رأيه ومبادئه الأساسية.
- التحلى بالصبر والقدرة على الإقناع، بدلاً من الإجبار.

●●●

التفاوض، بوصفه سلوكاً اتصالياً، يحتاج من المفاوض، امتلاك القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنع، إذ لا يكفى أن يكون الحق معه حتى يكون مقنعاً للطرف الآخر، وإنما لا بد أن يكون قادراً على تفنيد حجج الطرف الآخر، بأسلوب موضوعى، يتناسب مع طريقة تفكير هذا الطرف، وقدراته الإداركية، وخلفياته الثقافية، كما أن عليه أن يعرض وجهات نظره، من خلال أساليب ووسائل ملائمة، لا تكتفى بعملية توصيل المعلومات، وإنما لا بد أن تكون مؤثرة عاطفياً، وقادرة على استمالة الطرف الآخر، مع حفظ ماء وجهه.

"ومن الأمور الغريبة المتعلقة بالتفاوض، أن الذكاء الحاد، فى حد ذاته، لا يعد دليلاً، على الإطلاق، على درجة المهارة المحتملة للشخص فى عملية التفاوض، وإنما المهم القدرة على التفكير السريع، وأن تعى نقاطاً جديدة بصورة سريعة، وأن تستجيب لهذه النقاط بأسلوب مناسب. ويجب ألا تغفل طلبات الجانب الآخر، وألا تنحاز دوماً لمطالبك.. فإذا كنت تلقى بأوراقك، فدع الآخرين يلقون بأوراقهم.. وكما هو الحال بالنسبة إلى الذكاء، فإن منزلة الشخص فى المجتمع والخلفية التعليمية الجيدة، لا تضمن النجاح فى عملية التفاوض".

ويعنى ذلك أنه لا بد من تفهم قواعد عملية التفاوض والمهارات الرئيسة، التى لا بد من توافرها فى المفاوض، ومن أهم ما ينبغى أن يتوافر للمفاوض الناجح، وجود هدف واضح يسعى إلى تحقيقه، بكل السبل، لأنه فى غياب الهدف لا يستطيع المفاوض تحديد أساليبه ووسائله فى عملية التفاوض، كما أن تحديد الهدف يساعد على المثابرة على تحقيقه، ولا بد أن تتوافر للمفاوض القوة، التى لا تنفر الآخرين من التفاوض معه، وإنما عليه توظيف قوته فى دعم حججه، وأن يتجنب ألا يكون "كتلاميذ المدرسة، الذين لا يظهرون قوتهم إلا على الضعفاء، مما لا يرغب أحداً فى اللعب معهم"، والقوة وحدها لا تكون كافية فى قيادة عملية التفاوض بمهارة، وإنما ينبغى أن يكون هناك طموح عال فى الوصول إلى الهدف، مع استخدام المهارات الاتصالية والإقناعية "بشكل جدى، لأن

التجارب أوضحت أن المفاوضين المهرة أصحاب القوة العالية، ينزعون إلى الكرم مع خصومهم غير المهرة".

وقبل أن نحدد بالتفصيل المهارات الأساسية، التى لا بد أن يمتلكها المفاوض الناجح، نشير إلى أن هناك بعض الأخطاء، التى تجعل المفاوض يضل طريقه إلى هدفه، ومن هذه الأخطاء:

**الإعداد غير الجيد:**

إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والاستراتيجيات ما يتناسب مع الظروف التفاوضية، التى يعمل فى ظلها، ومع طبيعة الهدف، الذى يسعى إلى تحقيقه.

إغفال مبدأ الأخذ والعطاء: فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدى إلى فشل العملية التفاوضية، ورفض الطرف الآخر الاستمرار فى التفاوض، وإنما ينبغى أن يكون طرفا التفاوض مقتنعين بأن التفاوض يعنى الأخذ والعطاء، وأنه ليست مباراة صفرية، أى أن يكسب طرف كل شىء، فى حين يخسر الطرف الآخر كل شىء أيضاً، وإنما التفاوض عملية تبادل مصالح مشتركة، تتطلب المرونة وعدم الميل إلى الأنانية.

**استخدام أسلوب الترهيب:**

وقد بنيت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد فى المواقف، مهما كان الطرف الآخر ضعيفا.

نفاد الصبر: تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتفاهم وإقامة جسور التعاون، ونفاد الصبر يؤدى إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل.

**ثورة الغضب:**

وهذه تؤدى إلى عدم التحكم فى الانفعالات، والوصول أحياناً إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم فى الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض.

**الكلام الكثير والإصغاء القليل:**

وذلك تطبيقاً للحكمة القائلة: إذ أحببت الاستماع تكسب المعرفة، وإذا فتحت أذنك فسوف تصبح حكيماً . والإصغاء يعنى التمعن فى الأفكار والآراء، التى يطرحها الطرف الآخر، حتى يمكن تفنيدها والرد عليها .

**المجادلة بدلاً من التأثير:**

إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضى أفضل بكثير فى حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمى فى الإقناع، بدلاً من الدخول فى جدل عميق يزيد من التوتر وسوء الفهم.

**تجاهل النزاع:**

ويتطلب ذلك الصدق مع النفس، وعدم دفن الرؤوس فى الرمال، وإنما لا بد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع، وأن يعترف بوجود النزاع، ويعمل على حله، بدلاً من أن يتفاداه. وبما إن مراحل عملية التفاوض متعددة، فإن مهارات المفاوض الناجح ينبغى أن تتعدد، بحيث تشمل جميع المراحل، التى تتضمن إعداد جدول الأعمال، وتسيير المفاوضات، وإدارة النقاش، وأسلوب الحوار، وعرض المبادرات، وتقويمها، وأسلوب التعامل مع المبادرات، التى يقدمها الطرف الآخر، وإعداد الصيغة المؤقتة أو النهائية للاتفاق.

"وهناك عدد من الخصائص والمواصفات، التى يجب أن تتوافر فى رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وأهم الخصائص للمفاوض الناجح:

### أولاً: الخصائص الموضوعية

القدرة على التحليل: تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمى للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التى تتكون وتتركب

منهـا هذه القـضـايا، وربط الأسـبـاب بـالنتـائج وإيجـاد العـلاقـة بيـن المؤثر والسـبب. الباعث والمحصلة.

**المعرفة الاقتصادية:**

حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.

**معرفة قانونية:**

لتسـاعد رجل التـفاوض على القـيام بمفـاوضاته بشكل سليم، أمـا إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين فى الشؤون القانونية.

معرفة لغوية: حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحى للكلمة والمعنى المعجمى لها، والمعنى الدارج لها.

**معرفة نفسية:**

ليحدد الطبيعة والمزاج النفسى للطرف الآخر، الذى يتفاوض معه، وفى الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية، التى سوف يستخدمها فى ممارسة الضغط النفسى.

**معرفة قياسية:**

وتتصل هذه المعرفـة بعلم القيـاس، الذى من خلاله يتم ترجـمة النـقاط التـفاوضيـة إلى قياس كمى.

**معرفة عامة:**

وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحى الثقافية، التى تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض.

## ثانياً: الخصائص الشخصية

**قوة التحمل ونضج الشخصية:**

لا بد أن يتـمتـع المفـاوض بشـخصيـة قـوية ناضـجـة وجذابة، بحـيث لا يؤدى إلى نفـور وتأفف المحيطين به أو الذين يمـارسون مـعـه العمل التفـاوضى.. وأن يدرب نفسـه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلاً لمدة كبيرة.

**الذكاء والدهاء:**

يرتبط الحوار التفاوضى بذكاء المفاوض فى تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليتجنبها.

حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.

**إجادة فن الاستماع والإنصات:**

فالاستماع مصدر حيوى للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية.

اللباقة والكياسة: وتعكس الاحترام والود والرغبة فى الوصول إلى الحل التفاوضى.

**سرعة الملاحظة والفطنة:**

تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها فى الجلسات التفاوضية.

**الإدراك الشامل والكامل:**

يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً".

ويمكن القول، إجمالاً، إنه لا بد للمفاوض، الذى يريد أن يصل إلى مبتغاه، أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال استخدام خصائصه الشخصية الفطرية، إلى جانب السعى إلى اكتساب خصائص أخرى، من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرة. وتتضافر هذه الخصائص فى إيجاد مفاوض قادر على إدراك جوانب الموضوع محل التفاوض، وإدارك الظروف التفاوضية، وفهم أبعادها، وفهم الطرف، الذى يتفاوض معه، وتحليله نفسياً، لمعرفة جوانب القوة والضعف، والأساليب المناسبة للتأثير فيه، وربط العناصر التفاوضية بعضها مع بعض حتى تكتمل فى ذهنه الصورة، ليستطيع الوصول إلى حكم بشأن العملية التفاوضية ككل، يمكن صياغته فى شكل اتفاق يحقق أهدافه، مع عدم إغفال أهداف

الطرف الآخر. ولا يتحقق تكامل الصورة، ما لم يستطع المفاوض جمع المعلومات عن الطرف الآخر، من خلال وسائل شتى، من بينها الإنصات إلى مفاوضه، وتعرف وجهات نظره وتصوره للقضية وأفكاره عن طريقة حلها، ويتطلب منه ذلك اليقظة التامة فى التقاط المعلومات، والربط بين أجزائها، والقدرة على تذكرها، وهذا التصور المتكامل المبنى على المعلومات ودقة التحليل، يمكنه من ابتكار المبادرات التفاوضية والحلول المتسقة مع أهدافه، وصياغتها بشكل جذاب مؤثر، وبلغة بسيطة يفهمها الطرف الآخر، ولا تعقد المسائل عند تنفيذ الاتفاق، الذى يصلان إليه فى ختام جولات التفاوض.

●●●

### أثر الخلفية الثقافية والمعرفية فى العملية التفاوضية

الخبرة المشتركة Commo Experienc من أهم أسس أى عملية اتصال، وما لم تكن هذه الخبرة متوافرة، فإن كل طرف فى الاتصال كمن يغنى على ليلاه. ولعل أبسط مثال على أهمية الخبرة المشتركة أن "النكتة"، التى تجعل أحدهم يستلقى على قفاه من فرط الضحك، قد لا تجد من آخر حتى ابتسامة صفراء. ولا تمثل اللغة وحدها أساس هذه الخبرة، وإنما تؤثر الثقافة بكل مكوناتها والتعايش الاجتماعى بكل أبعاده، فى إيجادها وتعميقها.

وعملية التفاوض لا تتم إلا من خلال الاتصال، بل إن الاتصال المباشر من أهم أنواع الاتصال، الذى يتم فى هذه العملية. ومن الأمثلة الشائعة على مستوى التعامل الدولى، الذى يؤكد أهمية الخبرة المشتركة فى تحقيق التفاهم بين الأطراف، وأهمية فهم الخلفية الثقافية، التى ينطلق منها المفاوضون؛ ما أورده عالم اللغويات الإيطالى "أمبرتو إيكو " أنه عند تحليل الوثائق الخاصة بإلقاء القنبلة النووية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان، بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان، من دون الاستخدام القنبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتى؛ ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائى. إلا أن رسالة

اليابانيين، التى نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداماً متعدداً لأدوات النفى، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء، والتى فهم منها طرف الحوار الأمريكى رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف اليابانى من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض".

ولعل صعود نجم اليابان مع تطورها اقتصاديا، دعا علماء الغرب إلى أن يعكفوا على دراسة المجتمع اليابانى والتأثيرات الثقافية، التى تحكم سلوكه، وبخاصة أن هناك اختلافاً كبيراً بين الثقافة الغربية والثقافة اليابانية، كما أن الموازنة بين اليابان والبلاد الغربية يوضح اختلاف المنطلقات الثقافية، التى تنعكس فى الإدارة وأساليب التفاوض، "فالإدارة فى الشركة اليابانية تقوم أساساً على المشاركة فى اتخاذ القرار، وينشأ عن هذا، أن سلطة اتخاذ القرار تتوزع على جماعات عمل كبيرة تنتشر رأسيا وأفقيا فى التنظيم اليابانى كما أن المسؤولية الجماعية أكثر تقديراً، بعكس الحال فى التنظيم الغربى، الذى يحدد المسؤولية دائما عند شخص واحد".

وهذا التقدير لروح العمل الجماعى، لا شك، ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار، إذ يقتضى الوصول إلى قرار ما، إلى وقت قد يبدو طويلاً لمن لا يعرف طريقة تفكير اليابانيين، فيفسره على أنه نوع من التسويف والمماطلة، ومن ثم لا يستطيع أن يدخل معهم فى عملية تفاوضية ناجحة.

ولا تأتى أساليب التفاوض من فراغ، وإنما ترتكز على خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب، فعلى سبيل المثال "يرجع كره اليابانيين للعقود التفصيلية إلى عوامل تاريخية واقتصادية ونفسية. فمن ناحية تاريخية، ظلت اليابان لقرون طويلة تقدس السلام فى الهيكل الاجتماعى، مهما كان الثمن، وكانت القوانين السائدة تعاقب الشاكى والمشكو منه بنفس العقوبة، حتى يتعود الجميع على حل مشاكلهم، من دون إزعاج للهيكل الاجتماعى".

وتأثير البعد الثقافى فى عملية التفاوض له جوانبه الكثيرة، عددها الخبراء، ونالت منهم قدراً كبيراً من الاهتمام، ومن ذلك، هل هدف التفاوض عقد أم علاقة؟

فالأمريكيون، على سبيل المثال، يفضلون الوصول إلى عقد يحدد الحقوق والواجبات، بينما العرب واليابانيون ينظرون إلى هدف المفاوضات، على أنه علاقة بين الجانبين فى المقام الأول.

أما الجانب الثانى، الذى يبدو فيه تأثير البعد الثقافى، فيتمثل فى السؤال التالى: موقف التفاوض:فوز /خسارة، أم فوز / فوز؟، وهو يعنى هل الطرفان يريان ضرورة أن يكسب كل منهما من عملية التفاوض، أم أن أحدهما يريد أن يكسب كل شىء، ويجعل الآخر يخسر كل شىء، ومن ذلك أن الدول النامية ترى، فى علاقتها مع الشركات الكبرى، أن أى مكسب للمستثمر هو خسارة للدولة، مما يجعلهم يركزون فى المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلا من اكتشاف كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع، لكل من المستثمر والدولة المضيفة.

ويبدو استخدام الألقاب والميل إلى الرسمية أو عدم استخدامها، من المؤثرات فى سير العملية التفاوضية، فقد يكون استخدام الألقاب فى ثقافة ما دليلاً على الاحترام، بينما يكون لدى أصحاب ثقافة أخرى تكلفاً، وسبباً فى عدم التواصل الإيجابى. واحترام مثل هذه الشكليات من الأمور المهمة فى التفاوض؛ تفادياً لسوء التفاهم، الذى ينشأ بين الأطراف، فعلى سبيل المثال يفضل الخليجيون استخدام الكنية، بينما يميل المصريون إلى استخدام الألقاب، أما السودانيون فلا يرون بأساً فى التخاطب من غير ألقاب، بل يرون أن من الحميمية عدم استخدام اللقب.

وهناك من يفضل استخدام الاتصال المباشر والردود الواضحة فى عملية الاتصال، كالألمان، ولكن، فى ثقافة تقدر المجادلة، كالثقافة العربية، فإن الردود لا تأتى مباشرة، وبخاصة إذا كانت سلبية، وإنما سيكون هناك نوع من التلطف فى إيصال المعلومة، وهذا بلا شك ناتج من تغليب العاطفة، ويبدو ذلك فى عملية التفاوض، حين يميل بعض الناس إلى إظهار عواطفهم فى أثناء تلك العملية، بينما يميل آخرون إلى العقلانية فى التعامل.

ومن المؤثرات الثقافية فى عملية التفاوض، مدى الاستعداد لتحمل المخاطر، إذ إن من يدخل فى هذه العملية، عليه أن يدرك أن لها مخاطرها، وأنها لن تكون آمنة على طول الخط، ويختلف أهل الثقافات فى إلقاء هذا اللوم على الآخرين، وهناك من يتنصل من هذه المسؤوليات، عند حدوث أى خطأ، ولا يأتى ذلك من فراغ، وإنما يتصل، أوثق صلة، بالبيئة الثقافية، التى تؤثر فى تكوين الشخصية.

ويؤثر البعد الثقافى فى الطريقة، التى تصاغ بها المعلومات المتعلقة بالمفاوضات فى وسائل الإعلام المختلفة، إذ لا بد للرسالة الإعلامية أن تأخذ فى الحسبان دلالات الكلمات المستخدمة بالنسبة إلى المستقبل، ولا بد لها أن تتميز بالدقة والوضوح والعقلانية، ويفضل استخدام الأرقام الإحصاءات، لما لها من مصداقية عالية، كما يفضل البعد عن المبالغة عند سرد الحقائق، وتقديم المعلومات بطريقة عقلانية هادئة.

●●●

## النتائج المترتبة

بعد تناول موضوع التفاوض من حيث التعريف والخلفية التاريخية والأنواع والأساليب والاستراتيجيات والبعد الثقافى، يمكن أن نخلص إلى أن وجود قضية ما أو نزاع مع طرف آخرلا يعنى، أحياناً، المبادرة بالتفاوض، لأن على المفاوض فى البداية أن يكون مدركاً طبيعة أوراقه التفاوضية، وكيف يستطيع أن يلعب بها لتحقيق أهدافه، ولا يجب على المفاوض أن يعتمد على قدراته التفاوضية فقط للبدء فى عملية التفاوض، لأنه "لا يمكن لمهارات التفاوض أن تمنحك القدرة على التفاوض، إذا لم يكن لديك شىء تبدأ به. وما لم يكن هناك شىء واقعى لتتفاوض حوله، أى إذا لم يكن لديك ما تساوم به، فلن يكون هناك الكثير مما يمكن أن يحسن موقفك... كما أن إحدى المهارات الأساسية للتفاوض هى المقدرة على أن تقول "لا"، إذا لم يكن لديك سلطة تقديم التنازلات، فلم هذا الأمر؟ إن هذا أحد الأسباب وراء عدم السماح للكثيرين من مندوبى المبيعات بالبيع بسعر يختلف عما هو وراد فى قوائم الأسعار. ولهذا السبب فإن عليهم أن يقولوا "لا" للعروض

الأقل. وهو ما يطلق عليه قوة السلطة المحدودة. لكن، كن يقظاً لأن هذا الأمر يمكن أن يستخدم لغير صالحك، فالمشترون المهرة، على سبيل المثال، يتجهون للتعامل مع رئيسك بغرض تحقيق أفضل الأسعار بالنسبة إليهم، ما لم تكن، وأنت الأقرب للعميل بسلطتك المحدودة، قادراً على أن تقدم لهم تلك التنازلات".

وهذا الأمر، الذى ينطبق على مندوبى البيع، ينطبق كذلك على المفاوضين على مختلف المستويات، فإذا لم يكن لدى المفاوض السلطة، التى تخوله لتقديم التنازلات، فإن الطرف الآخر سيسعى إلى التفاوض مباشرة مع من هو أعلى منه سلطة. ويصدق هذا على التفاوض السياسى، الذى يتطلب وضع حدود لسلطات المفوضين بالتحدث نيابة عن أطراف القضية، وهذه السلطة المحدودة، التى تمنح لممثلى الدول فى كثير من الأحيان تجعل أمد المفاوضات، يطول، بينما يقصر زمن المفاوضات حين تجرى على مستوى رؤساء الدول والحكام، كما أن هؤلاء قد يترددون فى أغلب الأحيان، حين يشعرون أن الشعب قد لا يوافق على ما يقدمونه من تنازلات. وهذا ما دفع بعض الأنظمة إلى اللجوء إلى الاستفتاء الشعبى فى حالات القرارات السيادية المتعلقة بالعلاقات الخارجية مع الدول الأخرى. ومن أهم أسلحة التفاوض، أن يخفى المفاوض بعضاً من أوراقه، فلا يكشفها مرة واحدة، "فهناك بعض المناسبات، التى يجب أن يقول فيها الشخص نصف سره؛ من أجل أن يخفى الباقى.. كما أن من لا يقول شيئاً أو يقول كل شىء فلن يقال له شىء" فالمهم فى المفاوضات أن يكون المفاوض مدركاً أبعاد ما يقوله أو يعد به، إذ لا بد لكل كلمة أن يكون لها معناها المحدد، حتى لا يسىء الطرف الآخر التفسير، ويبنى على ذلك تحركاته وردود أفعاله.

ولا بد من الإشارة إلى أن صياغة المطالب أو تحديد التنازلات، يحتاج فى أغلب الأحيان إلى متخصصين، يدركون أبعاد القضية، ويعرفون ما يترتب على كل خطوة من آثار ونتائج. وحتى لا يتم التلاعب بالألفاظ والمصطلحات الفنية عند التنفيذ، فإنه لا بد لفريق متخصص أن يصوغ ما يتم الاتفاق عليه.

ويوضح مؤلف كتاب Hot Negotiat بعض المواقف البسيطة، التى تبرز أهمية القدرة على التفاوض لمواجهة مواقف مختلفة فى الحياة، فيذكر أنه ليس غريباً على زائر باريس،

أن يجد بعض المغربيين والتونسيين، الذين يبيعون منتجات جلدية ومجوهرات وبعض أنواع الحلى الصغيرة، وهو أسلوب قاس لطلب الرزق، وفى واقع الأمر أن السعر، الذى يضعونه لبضائعهم يشتمل على هامش كبير للتفاوض، فالتجار يتبعون إحدى أهم قواعد التفاوض: التطلع إلى هدف بعيد.

وعندما يبدى الراغب فى الشراء بعض الاهتمام بما يبيعون، فإنهم يتبعون قاعدة، "كن مثابراً"، وإذا اختلف معهم على السعر فإنهم يطلبون منه أن يقارن بين أسعارهم وأسعار الآخرين، ولأنه ليس هناك وقت للقيام بهذه المقارنة، فإنه قد يتم قبول العرض المقدم.

ويسوق المؤلف أيضاً مثالاً آخر، فيقول عن تجربة شخصية له: " بعد أن قمت بزيارة للمتحف المصرى فى القاهرة، وجدت من يبيع بعض المجوهرات للسياح، ولم أكتشف أن أسعار هذا الرجل عالية إلا بعد أن بقيت بالمدينة بعض الوقت.. وقد عرضت على البائع نصف سعره تماماً وتوقعت وقتها أن يصدر منه ما يوحى بالغضب، لكنه بدلاً من ذلك طلب منى أن أقدم عرضاً آخر، وهو مُستمر فى البيع بأسعاره العالية مع زبون آخر، مما جعلنى أصعق من قدرة الرجل على القيام بعمليتى تفاوض بمستويين مختلفين، فى آن واحد".

وهذان المثالان يؤكدان أن على الإنسان أن يتسلح بمهارات التفاوض، لأن التفاعل مع الحياة يتطلب ذلك، وإذا تمعنا فى هذين المثالين نجد كم يخسر من لا يحسنون التفاوض، حين يضطرون إلى الشراء بأسعار عالية، أو حين يقدمون تنازلات فى مواقف تفاوضية أكبر مما يتوقعه الطرف الآخر؛ نتيجة لفقدان القدرة على التفاوض.

ولا ينبغى أن ينطبع فى أذهاننا أن البائع دائماً هو الأكثر مقدرة على التفاوض، ففى كتابه " المفاوضات الناجحة" يتساءل مادوكس: لماذا يكسب تونى أكثر من جون؟ وهذان المعنيان بالسؤال مندوبا بيع بإحدى الشركات، ويحصل كل واحد منهما على عمولة ثابتة، تحسب على أساس إجمالى مبيعاتهما، ولكل منهما المستوى نفسه من السلطة للمساومة

مع العملاء، ومع أن كلاً منهما باع الكمية نفسها من النوع نفسه من السجاد فإن تونى كسب أكثر من جو بنحو ٥٠٠٠ دولار، فما السبب؟.

اتضح من دراسة هذه الحالة أن جو يتعامل مع العملاء، وفى ذهنه أن السعر هو كل اهتمامهم، وهو يقضى وقتاً قليلاً فى مناقشة مزايا المنتج، ولا يبذل جهداً كبيراً لكسب العملاء، وغالباً ما يقدم خصماً على البضاعة حتى قبل أن يطلب العملاء ذلك، وهو لا يمهد للمفاوضات، وإنما كل ما يعنيه أن يعقد اتفاقاً بسرعة، بتقديم تخفيضات كبيرة على السعر عند أول بادرة تردد من المشترى.

أما تونى، فيبذل مجهوداً كبيراً فى البداية لكى يبيع للمشترى ويقوم بعرض مزايا السجاد، لأنه يعتقد أن هذا هو الأهم للعميل قبل السعر. وهو يتوقع أن يحصل على سعر التجزئة العادى لما يبيعه، ونادراً ما يقدم خصماً، وعندما يتطرق العميل إلى موضوع الخصم، فإن تونى يفاوضه من أجل ضمان البيع بتنازلات بسيطة.

وهذا المثال يؤكد كذلك أهمية أن يعرف المفاوض النقطة، التى يبدأ منها التفاوض، واضعاً هدفاً أعلى دوماً، لأن فقدان الطموح يعنى القبول بأقل المكاسب، وهناك قاعدة تقول "إن المفاوضين الناجحين لديهم القدرة عادة على تقديم تنازلات أقل".

وقد بات تعلم المهارات التفاوضية مسألة ضرورة، إذ نشط الخبراء فى وضع وسائل وأساليب تدريب ترفع من مستوى تلك المهارات، وتزيد من قدرات المفاوضين على مواجهة المواقف التفاوضية، متسلحين بمعرفة دروب التفاوض الوعرة ودهاليزه، ومن هذه الوسائل والأساليب التدريبية المتبعة فى هذا الميدان:

أسلوب دراما المجموعات ويشمل نوعين: أولهما الدراما النفسية، وثانيهما الدراما الاجتماعية. وقد نشأ هذا الأسلوب فى حضن علم النفس، وأفاد كثيراً فى تحليل شخصيات الفرقاء، والتوصل إلى افتراضات مناسبة فيما يتعلق بتصرفاتهم. وتظل قيمة أسلوب دراما المجموعات بالنسبة إلى إدارة التفاوض، فيما يتيحه من إمكانات لدراسة وتحليل نوايا وبدائل الأطراف الأخرى، وتبادل الرأى بشأنها فى إطار المجموعة. كما

يسـمح هذا الأسلوب بالتدريب على التفـاوض، لأنه يتيح تمثـيل الأدوار بالقـدر، الذى يساعد على تصور ما سيجرى فى المفاوضات. إن هذا الأسلوب، الذى ينبنى على لعب الأدوار، يعـين على تنمية تصور أعضاء الفريق للقضايا المطروحة للتفاوض بصورة درامية، ويمكنهم من استكشاف بعض الصعوبات والأخطاء المتوقعة فى أثناء التفاوض.

أسلوب المؤتمرات: يتيح هذا الأسلوب الفرصة لمجموعة من الأفراد، بصرف النظر عن عضويتهم فى فريق التفاوض أو عدمها، للمشاركة فى مؤتمر صغير لمناقشة مختلف عناصر عملية التفاوض. ويشمل المؤتمر علاقات اتصال إلى أعلى، لحل المشكلات، أو إلى أسفل، للإعلام وإعطاء تعليمات، أو فى خط أفقى بهدف التنسيق. إن العديد من المزايا يمكن تحقيقها بالإفادة من أسلوب المؤتمرات، متى تم الاتصال وفق المعطيات، عبر هذه القنوات بيسر، وعلى نحو متكامل فى أثناء هذا المؤتمر.

أسلوب تداعى التفكير الخلاق: وهو أسلوب إثارة التنبؤ الحدسى وإطلاق التفكير فى الموضوع المطروح، من دون قيد لتوليد الأفكار الجديدة، وطرح بدائل متعددة، يمكن أن يفيد منها فريق التفاوض، وفى جلسة تداعى التفكير الخلاق، تتم دعوة مجموعة مناسبة من الأفراد للتفكير جهراً، ويجوز لكل فرد أن يتجه بتفكيره على أى نحو يراه، وله أن يقول ما يجول بخاطره دون أدنى قيد. وفى هذه المرحلة لا يسمح مطلقاً بتصحيح أو تقويم أى فكرة، وعلى سكرتير الجلسة أن يسجل كل ما يقال، مهما كان غريباً، ثم تعرض القائمة فى نهاية الجلسة للتقويم والمراجعة والتعديل، للتوصل إلى الأفكار المبدعة.

يضاف إلى ما سبق، بعض البرامج التدريبية، لزيادة مهارات الاستماع والقدرة على التعبير وتنمية قدرات الملاحظة، وزيادة المهارة فى الرصد والتلخيص، باكتساب المعارف الفنية المتصلة بهذه الجوانب، وغير ذلك من المهارات، التى يحتاج إليها أعضاء فريق التفاوض". وإذا أردنا إجمال مجموعة الخصائص، التى تميز المفاوضات الناجحة، وبعض الأسس، التى تؤدى إلى بلوغ الغايات من عملية التفاوض، فإن ذلك يكون على النحو الآتى:

١ ـ المعلومات تمثل القاعدة، التى تبنى عليها عملية التفاوض، والمفاوض الناجح هو من يتمكن من الحصول على معلومات عن شخصية الطرف الآخر وسلوكياته وقيمه،

وتجاربه التفاوضية السابقة وأسلوب تفكيره. ويتطلب ذلك معرفة المصادر، التى يستقى منها هذه المعلومات، التى ينبغى أن تخضع للدراسة والتحليل، وصولاً إلى نتائج قائمة على الحقائق لا الخيال.

ولا بد من الحصول على معلومات واقعية عن موضوع التفاوض، وتطوره التاريخى، وهل سبق إثارته وتناوله من قبل، وما الأسباب الداعية، إلى إثارته فى الوقت الحالى.

٢ ـ الوقوف على مكامن القوة والضعف لدى الطرف الآخر، وتقويمه بموضوعية؛ ليساعد على عدم التهوين من شأنه أو التهويل وإعطائه تقديراً أعلى مما يستحقه.

والمفاوض الناجح هو الذى يستطيع أن يقوِّم ذاته، ويعرف مواطن قوته، ليعرف متى يقدم على التفاوض، ومتى يحجم، أو متى يستطيع الانسحاب من غير أن تلحق به أضرار.

"ويمكن إخفاء الضعف من خلال القيام ببناء قوة مدركة فى عقل الطرف الآخر، أو من خلال تحويله بعيدا عن نقاط القوة لديه، وفى حالة ضعف قاعدة القوة لدى المفاوض، يمكن أن يركز على المشاعر بدلاً من الجدل العقلانى".

٣ ـ من المؤثرات فى سير عملية التفاوض، حسن الإدارة والقدرة على عرض وجهات النظر، بصوت واضح وأسلوب عرض جذاب، وتسلسل فى الأفكار، وقدرة على استخدام أساليب الاستمالة والإقناع، لأنه لا يكفى أن يكون الحق معك، وإنما لا بد أن يحسن المفاوض عرض قضيته ووجهة نظره بوضوح وثقة.

٤ ـ لا بد من تجنب الجدل العقيم والسفسطة، واستخدام الحسنى فى الإقناع والتحرر من المؤثرات العاطفية والأحكام المسبقة.

٥ ـ توقع الحقائق والحجج، التى يمكن أن يوردها الطرف الآخر، والاستعداد للرد بحيث يأتى مقنعاً.

٦ ـ تحديد هدف أعلى للتفاوض وهدف أدنى، ومعرفة أن العرض الأول ليس هو الأفضل، وعدم السماح بمشاعر الضعف بالتسلل إلى الذات، وألا يدع المفاوض الشعور ينتابه بأنه مغلوب على أمره.

٧ - تنمية القدرة على استخدام عملية الاتصال، لعكس وجهات النظر، ولإقناع أطراف، لها صلة بموضوع التفاوض، قد يحتاج المفاوض إلى دعمها فى مرحلة قادمة.

٨ - أخذ المبادرة فى طرح وجهات النظر والمقترحات، يساعد المفاوض على تجاوز وضع المدافع، الذى يفاجأ بما يطرحه الطرف الآخر، وقد يترتب على ذلك اختلاط أوراقه وارتباك موقفه التفاوضى.

٩ - احترام وجهات نظر الطرف الآخر، من أسباب نجاح عملية التفاوض، لأنه يخلق جواً من التفاهم، وأساسا لعلاقات طيبة، كما أن عدم الاستجابة للاستفزاز والسيطرة على الموقف التفاوضى بالهدوء وببرودة الأعصاب، يكسب المفاوض احتراماً، ويجعله قادراً على تقويم الموقف بما يحقق مصالحه.

١٠ - البدء بالحديث عن أشياء محببة إلى النفوس لإزالة الحواجز النفسية.

١١ - يتطلب التفاوض ثقافة واسعة، تعين على فهم الأمور، أما الأشياء التخصصية فينبغى تحويلها إلى اللجان الفنية المتخصصة لدراستها وتحليلها، بما يعين على اتخاذ المواقف الإيجابية المحققة لمصلحة المفاوض. ويرتبط هذا بتوزيع المهام بين أعضاء الوفد، مع وجود قائد قادر على التنسيق، واتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب.

١٢ - من الضرورى التأكد من الصلاحيات الممنوحة للطرف المفاوض، حتى لا يكون هناك اتفاق على أمور، لا يمكن أن يعتد بها، وحتى لا يهدر الوقت فيما لا طائل منه.

١٣ - عند طرح الأسئلة، لا بد من البعد عن الأسئلة، التى تتسم بالغموض، أو تلك التى تحمل معانى التشكيك والاتهام، كما لا بد من تحاشى الأسئلة، التى تتطلب الإجابة بنعم أو لا؛ لما فيها من إحراج للطرف الآخر.

"والواقع أن الأسئلة فى المفاوضة تخدم عدة أغراض:

- تستثير انتباه الأطراف الأخرى فى التفاوض.

- تمكن من الحصول على المعلومات عن الأطراف الأخرى المشاركة فى التفاوض.

- تتيح إعطاء معلومات للأطراف الأخرى المشاركة فى التفاوض.
- تحث الأطراف الأخرى المشاركة فى التفاوض على التفكير.
- تعمل على وقف المناقشات والتوصل إلى نتائج محددة.

١٤ ـ التلخيص عند انتهاء كل مرحلة من مراحل التفاوض، يساعد على كتابة صيغة الاتفاق بسهولة.

١٥ ـ لا بد من التفكير فى الآثار السلبية المترتبة على إخفاق المفاوضات.

١٦ ـ يُمْكِنُ استخدام المواعيد عاملَ ضغطٍ للحصول على التنازلات.

١٧ ـ الأخذ فى الحسبان أن الطموح الأعلى يؤدى إلى نتائج أفضل.

١٨ ـ ينبغى الإدراك أن التفاوض يتطلب معرفة كبيرة بمبادئ علم النفس والاجتماع "نظراً لأن عملية التفاوض تتم بين الأفراد، فينبغى على المفاوض أن يكون على فهم بالسلوك الإنسانى، وأن يكون قادراً على التنبؤ به. ولحسن الحظ، فإنه، على الرغم من تعقد هذا السلوك، يمكن فهمه والتنبؤ به، إذا ركزنا على معرفة كيف يتصرف الأفراد فى موقف معين، بدلاً من التركز على لماذا يتصرف الأفراد بالطريق، التى يتصرفون بها فى موقف معين".

وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك عدداً من جوانب السلوك الإنسانى تمثل مشكلات أساسية فى الفهم، مثل:

- **التبرير:** وهو إعطاء سبب وهمى للسلوك، يخالف السبب الحقيقى.
- **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بنسب دوافعه إلى الآخرين.
- **الإزاحة:** وهو سلوك التخفيف أو التنفيس عن الغضب، بالرغبة فى الاعتداء على أفراد أو أشياء أخرى، غير المسبب الحقيقى لحالة الغضب (البحث عن كبش فداء).
- **النكوص:** وهو التفكير أو التصرف بطريقة معاكسة تماماً للغرائز أو المشاعر أو الأفكار، التى تم كبتها خلال فترة معينة.

- **الصورة الذهنية الشخصية:** وهى تلك الصورة، التى يكونها الفرد عن ذاته وطموحاته وخبراته.

- **تمثيل الأدوار:** كل منا يلعب عدة أدوار فى الحياة، ومعظمها يستند إلى الخبرات السابقة لنا فى الحياة، وكل فرد يعرف ما هو الدور، الذى يجب أن يلعبه فى موقف معين.

- **السلوك العقلانى:** عادة ما يتصف الأفراد وفقاً للسلوك العقلانى، الذى يبدو، عقلانياً، ليس منهم، وليس من قبل الآخرين. ولذا فإن السلوك العقلانى لا يمكن فهمه إلا إذا عرفنا أسبابه، وإلا بدا لنا سلوكاً غير عقلانى".

١٩ - قد تتطلب العملية التفاوضية استخدام عدد كبير من الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات وفقاً لطبيعة كل رحلة، وبناء على تقويم الموقف التفاوضى.

٢٠ - لا بد من الأخذ فى الحسبان أثر الخلفيات الثقافية فى عملية التفاهم بين الأطراف، ويتطلب ذلك معرفة واسعة بعادات الشعوب وتقاليدها؛ لأنها تلقى بظلالها على عملية الاتصال وتحدد مدى فعاليتها.

ويفضل أن يكون المفاوضون على علم كاف بلغة الطرف الآخر حتى يسهل التفاهم، ويتوافر قدر كبير من الخبرة المشتركة Commoex perience ليعين على بناء جسور الثقة، ويزيد من فرص التفاهم.

■ ■ ■


فـى التفـاوض..
الكل فائز



**مناهج واستراتيجيات التفاوض:**

**أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة**

١ ـ استراتيجية التكامل.

٢ ـ استراتيجية تطوير التعاون الحالى.

٣ ـ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.

٤ ـ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة.

**ثانيا: استراتيجيات منهج الصراع:**

ـ الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك).

ـ الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشتيت (التفتيت).

ـ الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع).

ـ الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم).

ـ الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتى (الانتحار).

**سياسات التفاوض**

ـ خصائص ومواصفات المفاوض المحترف.

ـ مبادئ التفاوض.

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

- الأولى: ضرورته.

- الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هى سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التى يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أى ما يتعلق بالقضية التفاوضية التى يتم التفاوض بشأنها وتلك هى الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهى زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه فى الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التى لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم فى أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكرى أو الحرب وإن كانت أسرع فى فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر فى قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التى تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأى والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

## مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

## عناصر التفاوض الرئيسية

### أولا: الموقف التفاوضى:

يعد التفاوض موقف ديناميكى أى حركى يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

وبصفة عامة فان الموقف التفاوضى يتضمن مجموعة عناصر يجب:

**١ ـ الترابط:**

وهذا يستدعى أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلى لعناصر القضية التى يتم التفاوض بشأنها أى أن يصبح للموقف التفاوضى (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

**٢ ـ التركيب:**

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضى من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها فى إطارها الجزئى وكما يسهل تناولها فى إطارها الكلى.

**٣ ـ إمكانية التعرف والتميز:**

يجب أن يتصف الموقف التفاوضى بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أى غموض أو لبس أو دون فقد لأى من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

**٤ ـ الاتساع المكانى والزمانى:**

ويقصد به المرحلة التاريخية التى يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافى الذى تشمله القضية عند التفاوض عليها.

**٥ ـ التعقيد:**

الموقف التفاوضى هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التى يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

**٦ ـ الغموض:**

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضى ظلال من الشك والغموض النسبى الذى يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التى تكفل توضيح التفاوضى خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

**ثانيا: أطراف التفاوض:**

يتم التفاوض فى العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهى الأطراف التى تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهى الأطراف التى تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التى لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

**ثالثا: القضية التفاوضية:**

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذى يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ.

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضى، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التى يتعين تناولها فى كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها فى كل مرحلة من المراحل.

**رابعا: الهدف التفاوضى:**

لا تتم أى عملية تفاوض بدون هدف أساسى تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضى يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية فى جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضى العام أو النهائى إلى الهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالى أو العام أو النهائى.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضى، يدور فى الغالب حول تحقيق أى من الآتى:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

## شروط التفاوض

**أولا: القوة التفاوضية:**

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذى تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

**ثانيا: المعلومات التفاوضية:**

هى أن يملك فريق التفاوض المعلومات التى تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير ،فما هى تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها؟
- ما الذى نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

**ثالثا: القدرة التفاوضية:**

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التى يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضرورى الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتى:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التى يجب أنْ يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة،محددة المهام ،ليس بينها أى تعارض أو انقسام فى الرأى أوالميول أو الرغبات.

- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.

- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأى تطورات تحدث لأعضائه.

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التى من شانها تيسير العملية التفاوضية.

**رابعا: الرغبة المشتركة:**

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

**خامسا: المناخ المحيط:**

ويتصل المناخ التفاوضى بجانبين أساسيين هما:

**١ - القضية التفاوضية ذاتها:**

وفى هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالى فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

**٢ - أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:**

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض فى إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذى لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

## خطوات التفاوض

للتفـاوض العملى خطوات عمليـة يتعين القـيام بها والسـير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم فى إعداد وتنفيذ الخطوة التاليـة. وإن تراكمات كل مـرحلة تبنى على مـا تم الحصول عليـه من ناتج المرحلة السابقـة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملى التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضى تشغيلى متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

**الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:**

وهى أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضى بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضى بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد فى تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التى تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز فى التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم فى التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التى يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم فى هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم فى المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التى لا يمكن التأثير عليها والتى لن يتنازل عنها فى الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التى يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التى تقع فى منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتى يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

**الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:**

إن هذه الخطوة هى خُطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التى يتم الاتفاق النهائى عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفى هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئى عنه واكتشاف استراتيجيته التى سوف يسير على هداها فى المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادى أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

**الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:**

وهى عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع

اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التى يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

**الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:**

اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذى يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

**الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:**

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التى لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت.
- التكلفة.

- الجهد.
- عدم الوصول إلى نتيجة.
- الضغط الإعلامى.
- الضغط النفسى.

تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر فى إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفى الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلى منها.

استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

**الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامى وتوقيعه:**

لا قيمة لأى اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه فى شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوى على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أى عقبات أثناء التنفيذ الفعلى للاتفاق التفاوضى.

## مناهج واستراتيجيات التفاوض

**أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:**

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هى:

**١ - استراتيجية التكامل:**

هو تطوير العلاقة بين طرفى التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر فى كل شىء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح

والفوائد والكيان القانونى أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفى.
- التكامل الأمامى.
- التكامل الأفقى.

**٢ ـ استراتيجية تطوير التعاون الحالى:**

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التى تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفى التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التى يعيشها طرفى التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

١ ـ مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
٢ ـ مرحلة الاتفاق فى الرأى أو لقضاء المصالح.
٣ ـ مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
٤ ـ مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفى كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضى بدور مهم فى تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التى يمر بها.

**٣ ـ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:**

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بى طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

**٤ ـ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:**

تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخى الطويل الممتد بين طرفى التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التى مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما.

وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

١ ـ توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمنى جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجنى التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢ ـ توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكانى جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافى آخر جديد.

**ثانيا:استراتيجيات منهج الصراع:**

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع فى مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردى للأشخاص أو على المستوى الجماعى، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفى الخفاء، بل أنهم فى ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون فى تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

**الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):**

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتى:

**١ ـ استنزاف وقت الطرف الآخر.**

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطى أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتى لتحقيق ذلك:

ـ التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التى يمكن الوصول إليها.

- التفاوض فى جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التى تم الاتفاق أو جارى الاتفاق عليها.

- التفاوض فى جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

- التفاوض فى جولات جديدة حول الموضوعات التى سوف يتم التفاوض عليها.

- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التى حددت لها أولويات وفى ضوء كل موضوع من الموضوعات التى يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها فى جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

**٢ - استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة.**

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التى لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التى تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحى الفنية شديدة التشعب كالنواحى الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية. ..الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأى الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهى جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهى أمور شكلية فى اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

### ٣ ـ استنزاف أموال الطرف الآخر.

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقى الفرص المالية والاقتصادية البديلة التى كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

**الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشتيت (التفتيت):**

وهى من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة فى طريق التفاوض الذى أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمى والفنى والطبقى والدخلى وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذى أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم فى حالة التعرض لضغط تفاوضى عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

**الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):**

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين.

لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التى تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

ـ القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التى يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء

فى الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شىء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذى رسمناه له والذى يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته فى ذلك لتفويت الفرصة عليه فى اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر فى مركز التابع والذى عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التى نعطيها له أو أن تكون حركته فى نطاق الإطار الذى تم وضعه ليحيطه.

**الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):**

وهى استراتيجية يتم استخدامها بغض النظرعن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذى يتم معه الصراع التفاوضى.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجى خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدى مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التى يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفى الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التى كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط فى داخل بلاده.

وفى المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التى تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفى مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم فى مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

**الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتى (الانتحار):**

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهى جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

١ ـ صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائى له.

٢ ـ البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف فى المستقبل.

**سياسات التفاوض**

١ ـ سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدى.
٢ ـ سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).
٣ ـ سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.
٤ ـ سياسة أحداث التوتر التفاوضى/ سياسة الاسترخاء التفاوضى.
٥ ـ سياسة الهجوم التفاوضى/ سياسة الدفاع التفاوضى.
٦ ـ سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
٧ ـ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
٨ ـ سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

## خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التى يجب أن تتوافر فى رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التى تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة فى من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضى يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

## مبادئ التفاوض

وتلخص فى (٢٣) مبدأ:

١ ـ كن على استعداد دائم للتفاوض،وفى أى وقت.

٢ ـ أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.

٣ ـ التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

٤ ـ عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

٥ ـ لا تتسرع فى اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.

٦ ـ أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

٧ ـ ليست هناك صداقة دائمة،ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

٨ ـ الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

٩ ـ الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

١٠ ـ لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

١١ ـ تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.

١٢ ـ أن نتفاوض من مركز قوة.

١٣ ـ الاقتناع بالرأى قبل إقناع الآخرين به.

١٤ ـ استخدام الأساليب غير المباشرة فى التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

١٥ ـ ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأى الذى تتبناه.

١٦ ـ هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح فى التفاوض.

١٧ ـ التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

١٨ ـ التجديد المستمر فى طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفى أسلوب عمل الفريق التفاوضى.

١٩ ـ عدم البدء فى الحوار التفاوضى بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدى والعدوان.

٢٠ ـ التحلى بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم فى جميع عمليات التفاوض وفى كافة جلساته الرسمية.

٢١ ـ الاستمتاع بالعمل التفاوضى.

٢٢ ـ لا يأس فى التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

٢٣ ـ عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

■ ■ ■




مهارات التفاوض



## تحليل المشكلات

### مفهوم المشكلة

المشكلة هى:

- حاجة لم تشبع أو وجود عقبات أمام إشباعها.
- موقف غامض لا نجد له تفسيرا محددا.
- وجود الشخص أمام تساؤلات أو غموض مع وجود الرغبة لديه فى الوصول إلى الحقيقة (الحل).

## تشخيص المشكلة

### عناصر التشخيص الدقيق للمشكلة

- التفرقة بين الظواهر والأسباب.
- تحديد المشاكل الرئيسية والمشاكل الفرعية.
- تحديد نطاق المشكلة.
- تحديد المفاهيم المستخدمة.
- معرفة الظروف المختلفة المحيطة بالمشكلة.
- تحليل المشكلة إلى عواملها الأولية.

### تحديد الأهداف

الأهداف: هى النتائج المرغوبة المطلوب التوصل إليها من حل المشكلة وهى بمثابة أهداف مباشرة فى إطار الأهداف العامة.

**مثلا:**

- تقليص نسبة شكاوى العملاء بنسبة ٣٠٪ خلال الثلاثة الاشهر الاولى من ٢٠٠٦ م

**نقاط لتشخيص افضل**

- كُن مستعدا لإنفاق وقت كاف فى دراسة المشكلة.
- دوّن ما تظن انه حاصل.
- تفهّم لماذا حصلت المشكلة.
- تعّرف على المزيد من المعلومات عن المشكلة.
- قدّر نتائج عدم حل المشكلة.
- يجب أن تشعر انك حددت وعرفت المشكلة بشكل جيد ومُرض.

**إيجاد البدائل (الخيارات):**

وتشتمل ثلاث عمليات، هى:

**١ ـ جمع المعلومات عن طريق:**

- الخبرة والتجارب السابقة.
- القراءة الواسعة والواعية.
- تحديد وتنظيم الحقائق والمعلومات المجمعة فى قائمة بشكل واضح ومفهوم.

**٢ ـ إنتاج الأفكار:**

وذلك لمعرفة الحلول الممكنة عن طريق:

- تلمس المشكلة موضوعيا ودون تحيز.
- حشد الطاقات الفكرية والذهنية للآخرين.

تحت ضوابط:

- وضع قيود على الوقت المسموح به للتفكير الخلاق.
- قبول الأفكار المقدمة دون نقد أو نقاش.
- تشجيع الجميع على اقتراح الأفكار وتطويرها.

**٣ ـ وضع قائمة بالمعلومات والأفكار والحلول (التدوين فقط)**

تحليل ومقارنة البدائل

على المحلل مراعاة:

- الدقة: عدم إغفال أى من البيانات مهما كانت بسيطة.
- الموضوعية: عدم التحيز نحو أو ضد بديل معين.

ولكى يكون التحليل سليما ينبغى مراعاة:

- إتمام التحليل والمقارنة وفقاً لمعايير المستقبل فى ظل عدم التأكد.
- وضع خطة فى حالة تحقق الظروف التى تم توقعها.
- وضع خطة فى حالة عدم تحقق تلك الظروف.

التركيز على العوامل الحاسمة:

- كلفة الحل الممكن تحملها
- عامل الوقت المتاح للحل

التركيز على عوامل الاختلاف بين البدائل:

- الإيجابيات (نقاط القوة)
- السلبيات (نقاط الضعف)

مقارنة الآثار الإضافية للبدائل:

- التكلفة ـــــ الخسارة الإضافية
- العائد ـــــ انخفاض درجة المخاطرة

## اتخاذ القرارات لحل المشكلة

### اختيار افضل البدائل

حيث يتم استبعاد الخيارات غير الممكنة، وتقدير إمكانات النجاح أو الفشل لكل الخيارات الباقية من حيث:

- نسبة الاحتمال.
- إمكانية حل المشكلة بفعل أحد هذه الخيارات.

واحسن بديل (خيار) هو الذى يساعد على تحقيق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة وتتمثل الكفاءة فى تحقيق:

- أعلى عائد ممكن أو منفعة ممكنة
- اقل تكلفة ممكنة أو تضحية ممكنة
- تحقيق الأهداف وفق أولوياتها (فى حالة تعدد الأهداف)

### اختبار البديل المختار

الغرض هو التأكد من أن البديل الذى تم اختياره هو اقل بديل متاح، ويتم التأكد عن طريق:

#### الاختبار النظرى:

- إثارة العديد من الأسئلة التشكيكية.
- نشر البيانات الخاصة بالبديل بهدف الحصول على رأى أهل الخبرة.

#### الاختبار المعملى

- تصميم نموذج واختبار معمليا.

#### الاختبار من واقع التنفيذ:

- تطبيق البديل فى نطاق محدود (أحد المشاريع مثلا).
- التنفيذ التتابعى (المرحلى).

### نقاط مهمة لحل افضل

للوصول إلى حل افضل يجب أن:

- تجمع المعلومات الكافية عن المشكلة.
- تعمل على تحليل هذه المعلومات.
- توجد أقصى ما يمكن للبدائل (الخيارات) تقديمها.
- تقيس كلفة البدائل ومدى توفر كل من المواد اللازمة لها والوقت المطلوب للتنفيذ.
- تحدد سلبيات وإيجابيات البدائل المتاحة حولها.
- تعرف على فرص النجاح، والضعف (الفشل) الممكنة والمحتملة.
- تعرّف ما إذا كان قد تبقى حل للمشكلة بعد كل ذلك؟

### كيفيه اتخاذ القرار السليم

على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها.

ان المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطا فى القرار كان الأجر مرة واحدة وفى حال الصواب كان للمجتهد أجران.

ان اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة.

كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية،الأمر الذى يؤدى إلى تحديد البدائل الممكنة للحل ،كما ان اتخاذ أحد البدائل

يتطلب غالبا أخذ الحس البشرى فى الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج ،فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

**مفهوم اتخاذ القرار:**

**القرار لغة:**

مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هو "التمكن " فيقال قرّ فى المكان، أى قريه وتمكن فيه.

**القرار اصطلاحا:**

- هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الاصوب والأفضل أو الأقل ضرراً.

-هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل بحس متطلبات الموقف وفى حدود الوقت المتاح.

**معنى ذلك.........**

**أننا عندما تعرض لنا مشكلة أو نعزم على أمر فان هناك عدة خيارات تظهر لنا فنحل المشكلة أو نتغاضى عنها أو نحلها بمواجهتها مواجهة عنيفة، أم نتخذ طريق التدرج ونحلها بشكل جزئى أم نستعين بغيرنا فى هذا الحل هذه خيارات متنوعة؟**

فالقرار أن تعرف هذه الخيارات والبدائل، ثم تصل إلى الخيار الامثل، وذلك من خلال التأمل وحب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف، وفى حدود الزمن المتاح، لان الزمن أيضا أحيانا يكون له أثر حاسم فى اتخاذ القرار، فالذى يريد - مثلا - ان يتخذ قرارا فى ان يدرس فى جامعة كذا وجامعة كذا لا بد ان يتخذ القرار قبل انتهاء مدة القبول والتسجيل، فإذا اتخذ قراره بعد ذلك أصبح قراره بعد فوات الأوان كما يقال.

إذاً فالقرار الذى نتحدث عنه هو كيف تختار الامثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد فى المدى القريب والمدى البعيد بإذن الله تعالى

**خطوات اتخاذ القرار:**

هناك طريقة وضعها علماء النفس والاجتماع مكونة من خمسة مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل وهى:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.

المرحلة الثانية:التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات، فمنها يستخلص وينبثق القرار.

المرحلة الثالثة:فحص الحقائق مهم جدا، فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح.

المرحلة الرابعة:التفكير فى الايجابيات والسلبيات للقرار الذى تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن ان ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.

المرحلة الخامسة:مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، ثم نقرر بعدئذ، وإذا لم يكن القرار مناسبا يمكن عمل فحص جديد.

**أنواع القرارات:**

لان هذا الموضوع فى غالب الأحوال يتحدثون عنه فى القرارات الإدارية فى المؤسسات التجارية والمنشآت الصناعية، ونحن نتحدث هنا عن القرارات الشخصية فى الحياة العامة على وجه الإطلاق.

**١ ـ القرارات الفردية:**

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية ،قرار فردى يخصك وحدك ،كما قلنا طالب يريد ان يحدد جامعة أو رجل يريد ان مختار للزواج امرأة ،فهذا أمر محدود ،لكن إذا كان القرار

يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها ،كقرار الرئيس فى مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضى بشأن متنازعين مختلفين ،ان مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية ،ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات،لان الأول قرار يخصك وحدك ،فان وقع فيه خطأ فأنت الذى تتحمله وان كان به ضرر فدائرته مخصوصة به وحدك، أما ان يكون القرار الذى تتخذه يتضرر منه ألاف أو عامة الناس ،أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروى.

**٢ ـ القرارات المصيرية:**

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادى تريد ان تهدى لأخ لك هدية، وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب؟ قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد ان تدرس أو تعمل؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد ان تبقى فى هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى؟ أمور لها آثار أكبر لذلك لا ينبغى أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد فى قرار عادى يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتى فى قرار مصيرى فيتخذه ويقرره وهو فى جلسة لشرب الشاى دون ان ينتبه للخطورة التى تترتب على ذلك.

**٣ ـ القرارات الدورية:**

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية؟ أى تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو المؤسسات توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الامثل، بحيث لا تحتاج فى كل مرة إلى ان نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهى الأمر أما فى كل مرة نعاود التفكير، كلا ! قرار دورى يأخذ دائما أما

الشىء الطارىء الذى يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذاً فهمنا هذه الصورة العامة فى القرارات وبأسلوب مبسط ويلامس واقع حياتنا.

**حيثيات اتخاذ القرار:**

**أولا: اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة:**

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد ان تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، ولكنها الخبرة تكتسب مع الأيام. .. ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجى ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأى ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشىء كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، هنا يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

**ثانيا: اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه**

وان كان فى القرار أخطاء خاصة فى الأمور التى لا بد منها مناتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل فى مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائما لا يبت فى الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائما يدور فى حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل فى كلية الطب أم يدرس فى كلية الهندسة؟ يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذى يتردد كثيرا فيدرس فصلا فى الطب والثانى يختاره فى الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضى للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو - كما يقولون - يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق ان يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

**ثالثا: ليس اتخاذ القرار مبنيا فحسب:**

بل لكثير من الأحوال يبنى على معارف الحياة العامة وعلى طبيعة الظروف ومعرفة الأحوال وحاجات الناس ومصالحهم وهذه كلها تمثل أسسا لا بد من معرفتها عند اتخاذ القرارات.

**رابعا: اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة:**

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأى، فان الذى لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد فى وجهه الأبواب ويظن ألا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله ان يسرح فى الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

**خامسا: ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل فى الحقيقة هو بدايته:**

لان بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

**محاذير اتخاذ القرار:**

**١ ـ لا للمجاملات فى اتخاذ القرار:**

إذا أتاك من يستشيرك على سبيل المثال وترى أنه لا يصلح لهذا لكنك تجامله وتقول له: توكل على بركة الله تكون غششته ولم تنصح له وتكون قد هيأت له سببا أو أمرا يتضرر به وتقع به عليه مشكلة دون أن يكون لذلك فائدة، دعه يعرف الحق أو حتى كن صريحا مع نفسك فلا تجامله يأتيك اللوم عندما تقول لا فى البداية لكنه يأتيك مضاعف عندما تقول لا فى النهاية وهذا أحيانا يحصل فى جوانب كثيرة فبعض الناس يتأثر بمن حوله فيقول: ماذا سيقول الناس عنى الآن؟ ينتظرون منى قرار حاسما ! أو يريد مثلا جاءه رجلا مناسبا لابنته وصالحا تقى ماذا يقول؟ قل: أريد أن أوافق لكن البنت أختها قد تزوجت كذا، والوسط الاجتماعى يقول كذا وكذا، فيترك الرأى السديد والقرار الصائب مجاملة للآخرين دونما وجود ضرر حقيقى أو مخالفة حقيقية.

**٢ ـ لا للعواطف:**

لان العواطف عواصف، وهذا نراه كثيرا بين الآباء والأبناء، كم تغلب العاطفة على الآباء والأمهات فيتخذون لأبنائهم قرارات أو يساعدونهم على مسارات فى عين الضرر عليهم، وأيضا كم تكون العاطفة سببا فى اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد والميثاق أو يخالف ما ينبغى ان يكون عليه الإنسان.

العاطفة مؤثرة لا شك فى ذلك لها أثر حتى فى القرارات، لكن إذا غلبت العاطفة أصبح الرجل ـ كما يقولون ـ عاطفيا يأتى المجرم المذنب الذى ثبت جرمه فيبكى عند القاضى، فهل يقول لها القاضى ما دمت تبكى اذهب فأنت من الطلقاء؟ ضاعت الأمور واختلت الأحوال واطريت الحياة من كل جوانبها بمثل هذا ويأتى الابن وقد أخطأ ويستحق العقوبة ويستحق على الأقل نوع من الحزم والجد فإذا به يجد أباه يطبطب على ظهره ويبتسم له ويكافئه عند الخطأ، فيكون ذلك من أعظم الأسباب والأضرار.

**٣ ـ لا للتردد والتراجع:**

كثيرا ما يتردد الناس ولا يعزمون أمرا ولا يتخذون قراراً، ولا ينشئون عملاً/ ولا يبدون ممارسة، فتضيع الأوقات دونما شىء، وأيضا التراجع يبدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاعس هذا أيضا مبدد للجهد ومضيع للوقت ومؤثر فى النفس.

بعض الناس إذا أراد أن يفعل أمراً أو يتخذ قراراً أذاعه فى كل الصحف والإذاعات، هو يريد ان يتزوج امرأة وإذا به يشرق بحديثه ويغرب فتأتيه أمور لا يدركها أو لم يكن يحسب لها حساب، لذا استعن على قضاء حاجتك بالكتمان، فان ذلك أوفق وأوصل إلى الغاية وان كثرة الكلام وإشاعة الأخبار لا يحصل منها فى غالب الأحوال فائدة.

**٤ ـ لا للعجلة:**

فان العجلة كثيرا ما يصاحبها الندامة، وأيضا البطء الشديد غير مطلوب، لكن العجلة كثيرا ما نرى أحوال الناس مع طبيعة الحياة اليوم يقولون نحن فى زمن السرعة أو فى عصر البرق والاتصالات السريعة، نعم نحتاج إلى رفع الكفاءة فى اتخاذ قراراتنا

لكن العجلة المفرطة التى لا تعطى للزمن قدره كثيرا ما تأتى بعواقب وخيمة وبأمور لا تحمد عقباها فى غالب الأحوال .

**العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار:**

**١ ـ القيم والمعتقدات:**

للقيم والمعتقدات تأثير كبير فى اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها فى الحياة.

**٢ ـ المؤثرات الشخصية:**

لكل فرد شخصيته التى ترتبط بالأفكار والمعتقدات التى يحملها والتى تؤثر على القرار الذى سيتخذه، وبالتالى يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد .

**٣ ـ الميول والطموحات:**

لطموحات الفرد وميوله دور مهم فى اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

**٤ ـ العوامل النفسية:**

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسى والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير فى إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التى يسعى إليها الفرد .

●●●

## مهارة الإقناع . . الإيحائى

**الاقناع بالايحاء:**

ربما تقولين انا حاولت اقناع زوجى بفكرتى ساعة وساعتين ولم استطيع ايصالها لانى كلما حاولت اقناعه اجده فى النهاية لم يقتنع، ولكن هناك طريقة مضمونة وهى طريقة

الاقناع بالايحاء، فبه نستطيع اقناع الطرف الآخر فى دقيقة أو دقيقتين فبالاقناع بالايحاء نستطيع ان نصل لعمق العقل الباطن من خلال الاسلوب المتبع ل(مالتون) الذى سمى بابو التنويم المغناطيسى وتسمى هذه اللغه التى سنتبعها (اللغة المالتونية).

**كيف يمكن ان نغير قناعات الشخص الذى امامنا؟**

بداية يجب ان نتسائل ماهى العمليات التى تدور فى عقله خلال نقاشى معه؟

فلكل انسان يوجد فى عقله شقين:

١-العقل الواعى.

٢- العقل الباطن.

العقل الواعى: هو المسؤل عن تلقى المعلومات منك بالدرجه الاولى واذا وافق عليها مررها للعقل الباطن

هقل الا هو المدرك الذى يحدث فيه كل الموازنات ولكنه يشكل جزء بسيط بالنسبة للعقل الباطن فكأنه حارس لباب المدرسة والمدرسة الكبيرة هى العقل الباطن.

العقل الباطن: والذى يعتبر بمثابة المخزن للمعلومات منذ ان كنا اجنه حتى هذا اليوم، وهو المسؤل عن المشاعر والدوافع وراء السلوك والافعال اللا اراديه (الغضب ـ الحزن ـ الفرح....الخ؟)

أى ان أى كلمة أو خبر أو إدراك تمر من خلال الواعى، فاذا قبلها مررها للعقل الباطن الذى يقبل كل شىء على انه حقيقه فهو لايفرق بين الحقيقة والخيال فبهذه الخصائص تؤثر فى قبول اى شئ نريده ان يصل له، يعنى اذا قبل الواعى مااريد اقناع غيرى به فانه سيمررها للباطن، وسيقبلها بدون تحليل يعنى اننى بهذا استطعت اقناعه والعكس صحيح.

**هل استطيع ان امرر ما اريده للعقل الباطن؟**

نعم باستخدام اللغه المالتونيه التى استخدمها مالتون فى تنويمه المغناطيسى من خلال اضعاف العقل الواعى لتصل افكاره للعقل الباطن.

**مثـــال:**

اجتمع خمسة من الاصدقاء لمقابلة صديق لهم فى مكان ما فلما رأه الاول سلم عليه وقال ماذا بك يبدو عليك التعب، وقال الثانى نعم صحيح فوجهك اصفر، والثالث قال ربما تكون محموم والرابع والخامس ايضا اعطوه اشارات سلبيه.

ماذا سيفعل؟ سيشعر فعلا انه مريض حتى لو كان بصحة جيده لان قناعة العقل الباطن تنعكس على حالة الشخص الجسمية والنفسية، )ايحاء للعقل الباطن ايجابى)

**المهارات التى نستطيع من خلالها ايصال ما نريد بالايحاء:**

**١ ـ مهارة الافتراضات:**

وهو ان نفرض فى الجملة التى نتحدث بها افتراض ايجابى

**مثال:** (عندما اقول واصلوا القراءة والاستمتاع بما كتبت لكم) لما قلت واصل القراءه ماهو الافتراض؟

هو انك كنتى مستمتعه اصلا فالأفتراض الذى اوصلته لعقلك الباطن انك مستمتعه اصلا

**مثال آخر:** (زوجة تشتكى تقول: انا دائما اقول ياابو فلان حبنى انت ليش ماتحبنى)

فهى تفترض لعقله الباطن انه مايحبها، كان الاجدر بها ان تقول: انا اريدك ان تزيد محبتك لى فهذا يعنى انه يحبها ولكن تريد الزيادة فالإفتراضات تزيد من الهمة والعزيمة أو ان تحبط الشخص.

**٢ ـ قراءة الافكار:**

كأننا نأخذ ابرة ونحقنها فى العقل الباطن لنفترض اننا نعرف ماذا يفكر به الشخص الذى امامنا، كأن اقول له: انك الان تشعر براحة، فالحقيقة انا لاعرف فعلا ولكن هذا بمثابة حقن هذه الفكرة فى عقله الباطن، فتصل فكرة الشعور بالراحه له لانها قد تكون

الفكره موجوده ولكن بنسبة ضعيفه، يعنى اذا كان مرتاح نوعا ما فسوف تزداد الراحه، وربما يكون مرتاح جدا فسيقول: والله انت مذهل كيف عرفت ذلك؟

مثال: زوجه دائما تقول لزوجها انا اعرف انك تحبنى، فهذه الكلمة لها اثر ايجابى ورساة للعقل الباطن من خلال هذا الاسلوب حقنت هذه الفكره للعقل الباطنى.

**٣ ـ عامل الامكان والرغبة وليس الضروره رائعه جدا هذه المهاره**

**مثال:** عندما اقول لشخص انت ترغب فى انهاء هذه المهمه ويقول نعم فإن الرغبة صارت منطلقه منه هو والا منى انا؟ طبعا منه هو

**مثال آخر:** عندما تقولين لزوجك انت تحب تطلعنا اليوم نتفسح خارج المنزل سيخرجنا فعلا، وهذا يعنى انه هو الذى يرغب وليس انا، ولكن فى حقيقة الامر انا من اريد ذلك ولكن علقت الرغبة به هو فسيفعل ذلك بنفس مفتوحه، بعكس لو اقول له: لو سمحت طلعنا اليوم، فالرغبة تصبح منطلقه منى انا والرغبة اذا كانت، من طرف اخر يكون الحافز ضعيف وعندما تكون منطلقة من نفسه تكون اقوى واحسن، عادة اخواننا اللبنانين والسواريه يتبعون هذا الاسلوب، ويمكن ان يكون بغير علم منهم انه ايحاء فهم اذا ارادوا الطلب دائما يقولون (ازا بتريد) فهم يعلقون الرغبة، على الطرف الاخر وهذا مايسمى بالايحاء بعامل الرغبة.

**٤ ـ الربط البسيط:**

وهو الربط بين جملتين بواو العطف، كأن اقول انت تستمع الى وتشعر بالسرور، أو انت تجلس معى وتشعر بالراحه أو انت تستمع لصوتى وتستمتع اكثر واكثر، الهدف الاقناع بالسلوك من خلال وجوده على هذه الحالة، فإضافة قيمة مشاعرية فبهذا نستطيع ان نجعل الربط البسيط بالغ الفاعلية وان نوصل قناعاتنا بشكل مؤثر جدا.

**٥ ـ الربط الضمنى**

الربط بين جملتين باستخدام (س أو سوف) والهدف منها استغراق الشخص فى حالة معينة.

مثال: أن اقول لشخص فى اختبار لمادة معينه فى الوقت الذى تفكر فيه وتستغرق بالتفكير ستستطيع الحل الصحيح

**٦ ـ مجارات الخبرة**

يشبه (مهارة ٤) (ومهارة ٥)

كأن تقول لشخص ترا انه متعب: وانت تشعر بالتعب الان ربما انك فكرت بالاجر فانت هنا تعطيه الاحساس بسهولة الامر بمجرد التفكير بالاجر

**٧ ـ السبب والتأثير**

ادعى انه هناك سبب سيؤدى لنتيجه معينه

مثال: ان يقول شخص المدير هذا يجيب لى الهم ودائما يكرر هذه الجملة، وانت تسمعها منه دايما فهنا ستجد نفسك مع مرور الوقت بمجرد دخولك لمكتب المدير انه فعلا يجلب لك الهم

**مثال آخر:** زوجه دائما تقول لزوجها: انت بمجرد النظر لى تشعر بالراحه فى البدايه قد يسخر منها ولكن مع كثرتها ستمر لعقله الباطن ويتقبلها ويشعر فعلا بالراحة مع مرور الوقت

**٨ ـ السياقات الخفية، الاقتباسات رائعة جدا**

مثال: ان يقول شخص لاخر هل لى ان اخبرك ان المشى لمدة ساعتين فى اليوم مفيد لصحتك سيرد ويقول لا استطيع فهذا متعب فترد ولكن الدرسات اثبتت ذلك سيقتنع فعلا وربما ينفذها لان الاشخاص عادة يؤمنون بالدراسات حتى لو كانت وهميه ويقتنعون عندما تكون الفكره مدعمه باراء اخرى غير رائى كأن اقول (العلماء يقولون أو الاطباء يقولون) فهذا الاسلوب يعطى تضخيم وتعزيز للفكرة.

**٩ ـ الاضداد الزوجية:**

كقوله تعالى (ان مع العسر يسرا) فانت ستصبح بعد كل عسر تنتظر الفرج لان العقل الباطن فى الاصل يؤمن بالاضداد.

**اخيـــرا:**

يجب علينا ان نتقن هذه المهارات من خلال سياق كلامنا ربما نتعب فى البدايه ولكن مع التعود سنصبح مذهلين فى هذه المهارات التى ستفيدنا فى حياتنا اليوميه مع الزوجاو الوظيفه أو الابناء.

●●●

## فن إرضاء الطرف الآخر

**متطلبات نفسية ومفاهيم أساسية:**

١- أن تثق تماما فى فضل الله عز وجل عليك (فى قدرتك على الإقناع) بما تريد الإقناع به.

٢- الأثر الرائع للإقناع.

٣- أن تثق تماما فى صحة ما تريد الإقناع به.

٤- ضع فى يقينك أن الكثير ممن ستحاورهم يحمل الكثير من الخير بين خباياه وعقله وقلبه اليوم أو غدا.

٥- وتذكر أيضا ان نشاطك اذا لم يؤثر فى من تستهدفه سيؤثر فى غيره بإذن الله اليوم أو غدا.

٦- سعة الصدر نفسيا وعقليا.

٧- القدرة على التحكم فى الأعصاب والانفعالات (من يخسر التحكم فى أعصابه يخسر قضيته).

٨- المرونة.

٩- الطاقة النفسية والقدرة على التحكم فى الحماس الخارجى.

١ - استعن بالله عز وجل وتذكر ان مفاتيح القلوب بيد الله واستغفر الله داخلك.

٢- ركز نحو الهدف.

٣- الأساليب والمداخل غير المباشرة كثيرا ما تكون مؤثرة.

٤- استخدم أدلة قطعية الدلالة وقطعية الثبوت واترك الأدلة الظنية فى ثبوتها أو دلالتها ما لم تكن مضطرا واستعد لما بعدها من اعتراض.

٥- أرائك الصحيحة لا تعنى ازدراء أو إهانة أى رأى آخر له نسبة من الصحة.

٦- استشهد ما استطعت بما يمثل لديه قيمة مقنعة (نصوص ـ شواهد أشخاص ـ تجارب ـ نوع الأدلة) واستخدم التعبيرات والقصص والأمثلة المعبرة والمناسبة له أيضا.

٧- اختر الوقت المناسب والحالة المناسبة عند المستمع ما أمكن.

٨- كن مرنا فى أسلوبك وشواهدك وغيّر من خططك بناءا على الحوار ونتائجه أولا بأو.

٩- لا تعارض نفسك أبدا سواء فى نفس المجلس أو مع تصريحات وأراء أخرى ذكرتها قبل ذلك واذا حدث هذا فنبه عليه بوضوح " سبق أن قلت كذا والآن اعدل عنه إلى كذا............ للسبب...).

١٠- اترك له الباب ليخرج منه بكل احترام فى حالة قناعته أو عدم قناعته.

١١- احمد الله عز وجل على توفيقك واستغفر الله فى كل الأحوال اثناء الإقناع وبعده.

١٢- ميز بين أن يكون رأيك هو الأفضل وبين ان يكون رأيك هو الصواب وغيره خطأ ولكل متطلباته وضوابطه.

١٣- توقع وحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات عندك ولديه أيضا ما استطعت.

١٤- نم خبراتك ومهاراتك دائما.

**محاذيـــر:**

١- الابتعاد عن الهدف الرئيسى والدخول فى أهداف جانبية ٠ سواء كانت اهداف أو وسائل أو امثلة تريد اثبات صحتها أو وقائع يمكنك ايجاد بديل عنها اذا لم تكن مناسبة له).

٢- الاستغراق فى التفاصيل حتى لو كانت تخص الهدف الرئيسى (عادة).

٣- ان تدعه يمسك بزمام الحوار وتتحول الى الدفاع (مالم يكن هذا مقصودا منك كجزء من الخطة).

٤- الظهور بمظهر المتعالى (العبرة بما يرصده عليك ظاهريا حتى لو كنت داخليا فى أفضل درجات التواضع.

٥- الدخول فى معركة تبدو انها شخصية.

٦- لوازم الحديث والحركات.

٧- التعامل السطحى مع حديث الغير.

٨- الدعابات غير المناسبة.

٩- استخدام مرجع أو مصدر كدليل ثم رفضه فى موضع آخر.

١٠- استخدام اساليب لا تتفق مع قيمك.

١١- ابتعد عن الهجوم على قيمه ومرجعياته (مالم يكن ذلك مقصودا فى حد ذاته).

١٢- اللغة غير المناسبة للموضوع أو الشخص.

١٣- لا تغلق على نفسك الباب بدون داعى.

**خطوات أساسية**

١ ـ حدد نوع وطبيعة الموضوع

٢ ـ حدد اسباب عدم قناعته بالموضوع

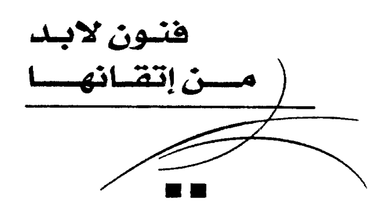
٣ ـ حدد الاسلوب الذى ستتبعه

٤ ـ حدد طريقة الإثبات

٥ ـ حدد المدخل المناسب له ولغتة

**حدد الخطوات والترتيب**

■■■


فنون لابد
من إتقانها



### ١ ـ فـن الحـوار

فن لابد أن تتقنه إذا أردت أن تكون مفاوضا ناجحاً

نحن نحتاج ان نتعلم الاسلوب الامثل للحوار.. أليس كذلك؟

... وما سأطرحه فى هذا الموضوع ليس الحوار الاعتيادى الذى يحدث بين اثنين... بل هو فن خاص يقصد منه وضع الشخص المقابل فى وضعية ضيقة تستطيع من خلالها ان تفرض رأيك... ومن وجهة نظرى اننا تجاوزنا مرحلة المصداقية فى الحوار وشفافية ما نطرح وقد طُرحت الكثير من المواضيع التى تخدم هذا المجال... ولكننا بحاجة بالفعل لفن حوارى يخدمنا فى حواراتنا مع المعارضين لنا فى افكارنا وعقيدتنا... وخاصة اذا كان هناك من يستمع لهذا الحوار...

تعال معى.. واستمع واستمتع...

نشاهد ونسمع فى التلفاز برامج حوارية يحضرها اثنان أو أكثر ويمسك زمام البرنامج شخص محايد (كما نتوقع)... أليس كذلك؟

ونشاهد ونسمع فى كثير من الاحيان حوارات بين اشخاص نعرفهم أو نكون احد طرفى الحوار أو الجدال بمعنى اصح... اليس كذلك؟

لا تستعجل بتوقعك ما ساوضحه لك... انتظر... فهناك المزيد من المعلومات التى ساضعها بين يديك والباقى عليك...

لن اضع بين يديك كيف تجادل أو تفوز برأيك فهذا ممقوت شرعاً وعرفاً انما هى اساليب لغوية تجعلك تتحكم فى الحوار من بدايته لتختصر عليك مشوار الالف ميل وتجعل من يعارضك يتقوقع داخل قفصك.. أو بالاصح داخل قفص لغتك... فاستمع لى جيداً وركز.

ان الكثير ممن يجلسون امامك فى مجالس الحوار التلفزيونية كالاتجاة المشاكس - اعتذر اقصد المعاكس - أو اى برنامج حوارى يجهلون هذه الاساليب التى ستعرفها انت والسبب فى جهلهم هو انهم لا يعرفون مبدأ لانهاية للمعرفة والعلم فهم متوقفون عن تعلم لغة الحوار... فقط يتوقعون قوة المعلومات هى المحرك لدفة الحوار.. وانا لا انكر قوة المعلومات فالمعلومات قوة بحد ذاتها (وسيكون لى باذن الله معكم موضوع عن قوة المعلومات) ولكن هناك اسلوب لغوى بإمكان الشخص المحاور اذا استخدمه بشكل قوى وفعال يلغى قوة المعلومات بعون الله تعالى...

استمع لهذا الحوار بين اثنين ولنتخيل هذا المشهد....

س يحاور ص... ومقدم هذا البرناج ع.. ولنفترض ان موضوع الحوار عن التدريب واثره فى تطوير الافراد.. والضيف س يعتقد باهمية التدريب بعكس الضيف ص الذى لا يتوافق مع هذه الفكرة.... اتفقنا... جيد.

وسنكون فى صف مثلاً: س ليتغلب على ص.

اولاً ان ارتكاز قوة الحوار على تقديم ع للبرنامج... كيف ذلك؟ ؟؟ ساقول لك

ان ع وهو مقدم البرنامج سيتكلم عن موضوع الحوار... فلو تحدث فى اول كلماته وقال " ان الكثير يتحدث عن أثر التدريب فى حياة الفرد والمجتمع..." ثم بدا البرنامج فهنا كسبنا الجولة.. وكسب الضيف س... ان ما فعله ع هو ما نسميه الاطار....

والضيف الذكى يشترط على مقدم البرنامج عدم وضع الاطار ابتداءً...

ودعونى اوضح ماذا نعنى بالاطار... وموضوع الاطارات من المواضيع المهمة فى علم البرمجة اللغوية العصبية وهو يدرس فى مستوى الممارس وتقول احدى فرضيات علم

البرمجة اللغوية العصبية " من يضع الاطار يحكم النتيجة " تخيل انك ترسم اطار وبداخله مثلاً كلمة. . فعندما تريد ان تزيل الاطار فتحتاج لمسح الاطار وهذا لا يلغيه كلياً بل يبقى اثره. . وهذا هو ما ارمى اليه أو ما تعنيه فكرة الاطارات. ..

ان المقدم ع وضع الاطار. .. فيصعب على ص ازالته. .. إلا اذا كان يعرف اسلوب الاطارات فيستخدم احد الاسلوبين وهى: ازالة الاطار- تغيير الاطار. .. ولكن ما الاحظه فى الكثير من البرامج الحواريه عدم ادراك وفهم هذين الاسلوبين التى ستتعلمها انت الآن. ..

ولتتخيل معى الان انك انت س. .. وقد بدأ ع ببداية غير جيدة بالنسبة لك. . وقال " يقول الكثير: ان التدريب صيحة جديدة وموضة العصر واصبح من الامور التى اشغلت الناس كثيراً. ..." فماذا يكون موقفك. .. أو تفاعلك مع بقية البرنامج. ..؟ ؟؟ سؤال محرج. . أليس كذلك؟ ؟؟

ان اول ما تفعله اذا بدأت فى اى موقف حوارى أو نقاش فلا تجعل من امامك يبدأ الكلام. .. مهما حدث. .. فهنا يبدأ صناعة الاطار. .. ومن يضع الاطار يحكم النتيجة. . فعليك بالبداية وذلك بأن تضع اطارك بطريبقة لغوية غير مباشرة. .. والطريقة الغير مباشرة ليس هذا وقت عرضها. .. ولكن وباختصار هى ان لا تضع اطار يشعر به المقابل أو من يستمع لحواركم لتقييم ما تطرحانه. .. بل يكون سلس انسيابى متدرج وبشكل احترافى. ..

فتصوروا الموقف السابق مع الضيف س. .. وهو انت. .. فالصحيح اذا لم يضع المقدم ع الاطار وترك الباب مفتوح فادعو الله ان تكون الاول فى الحديث. .. فهنا انت الكسبان. .. وعليك ان تضع الاطار فتقول مثلاً: " ان معرفة الناس بالتدريب ليس مجرد معلومة سمعوها بل خبرات قوية وضعت الكثير على الطريق الصحيح وهذه الشركات التى فى الساحة التى تشهد بانتاجيتها بعد التدريب المستمر لموظفيها. . فهذه شركة موتورولا تضع هذه الدراسة وهى أن كل دولار يستثمر فى المهارات الذاتية والتدريب يعود على المؤسسة بمقدار ٣٠ دولار. .ونحن نقول اكثر من ٩٠٪ من المتدربين حصلوا على الطريقة

الصحيحة لتحقيق اهدافهم والـ ١٠٪ لم يطبقوا ما تعلموه للاسف فليتهم شعروا بقوة الانجاز....... "

هل لاحظت قوة الاطار.. ومتانته... انك لم تهاجم كما يفعل البعض وتقول " ان من يتهم التدريب بالضعف لم يفهم التدريب بحق فهو لم يجرب ما قدم التدريب للافراد والمؤسسات..و..و..و " لو قلت ذلك لكنت تضع اطار مهزوز وقابل للازالة والتغيير..ولاحظ ما كتبته على لسانك فى الحوار وكيف بنيت لك اطار قوى... اننى بدأت بأن الناس يعرفون التدريب ولم اقل " مُعظم الناس..." بل قلت " الناس.." أى كل الناس.. وهذه الطريقة الغير مباشرة فى انزال الاطار بهدوء... فلو كان ذكياً الضيف ص... لانتبه لهذه الكلمة.. ورد عليك بعد ان تنهى حديثك أو مباشرة وقال بصيغة تعجبية وغير مصدقة " من قال ان كل الناس كذلك...؟؟!!! " لكان كسر اطارك...

ثم لاحظ انى قلت " معرفة الناس... " اى ان الناس كلهم يعرفون التدريب وهذا فى فن التاثير يسمى التعميم.. وهذا نلاحظه فى الأعلانات التجارية عندما يقول المعلن " كل الناس تستخدم....." فهذا يعنى ان كل الناس يفعلون ذلك أو يعرفون ذلك... وهذا يؤثر فى لا وعى المستمع فكأنك تقول له " انت من الناس..." أو "كيف كل الناس يعرفون وانت لا تعرف..." انها لغة قوية وسحرية فى التأثير...

ثم ياتى دور الاثباتات والادلة الداعمة وهى من اقوى اضلاع الاطار وذلك عندما ذكرت ان الشركات الناجحة استثمرت التدريب لزيادة انتاجيتهم... وقلت الناجحة وهنا تخصيص التعميم... فقد عممت الشركات ثم خصصت الناجحة وهنا اجعل المستمع ينضم للناجح.. فليس هناك من لا يريد ان يكون ناجحاً... وبالمناسبة فهناك طريقة صوتية لطرح الموضوع.. فتجد المحاور الذكى يشدد على كلمة " الناجحة " ويغير حركات جسده بشكل مؤثر..وكذلك كل الكلمات التاثيرية تجد ان التشديد عليها يدخلها للاوعى المستمع دون مقاومة....

ثم لاحظ الارقام فى عرض الادلة.. وكل هذه الارقام صحيحة... وعندما وصلت الى كلمة: " ونحن نقول اكثر من ٩٠٪ من المتدربين حصلوا على الطريقة الصحيحة لتحقيق اهدافهم...." لم اقل انها دراسة بل قلت نحن نقول... يعنى اننا كمدربين... ولم اقل "

وانا اقول..." فهذا احادية غير مؤثرة... ولكن اسلوب الجماعية فى المفهوم يقوى الحجة ويثبت الاطار...ثم وبكل ذكاء بدأت فى اسلوب يسمى الهروب من الألم... وهو كما يسميه علماء التأثير من أقوى اساليب التأثير والاقناع... فما هو اسلوب الهروب من الألم؟ ؟ الم يمر عليك فى إعلان تجارى كلمة تقول: " الكثير استخدم.... واما الذين لم يستخدموا... فهم الان يتألمون لعدم مسارعتهم فى شراء.... " انهم استخدموا اسلوبين وهما: الاقتراب من المتعة والهروب من الألم... ولكن والهروب من الألم هو ما يؤثر ومن أجل هذا يجعلونه فى الأخير وذلك بقولهم: "... واما الذين لم يستخدموا.... فهم الان يتألمون..."

انها الاطر:

فى هذا الدرس سنتكلم عن قوة المعلومات كميزة هامة يجب ان تكون لدى المحاور الذكى والمتمكن... فماذا نعنى بقوة المعلومات؟!!

فى درسنا الاول على (الاطارات) تحدثنا عن اسلوب تأطير الحوار لصالحنا لتتجه الدفة نحو الطريق الذى نريد دون ان ينتبه المقابل... وضربنا مثالاً على ذلك... والآن فى درس قوة المعلومات سنوضح اثر قوة المعلومات وأثر الكلمة على الحوار..

يقول نابليون: " اننا نحكم الرجال بالكلمات "...

نقصد بقوة المعلومات أى معرفتنا التخصصية بالموضوع.. يقول جالبرت: " ان المال كان وقود المجتمع الصناعى اما فى مجتمع المعلومات فان المعرفة هى الوقود...."

فالثقافة هى مجموعة معلومات عامة عن اكثر من علم وفن... وكوننا مثقفين يدعونا ان نلم بموضوع محدد ونتعمق اكثر فيه والبحث فى تفصيلاته كى نكوّن تصور واضح عن هذا الموضوع ونستطيع من خلاله ان نقيم مفرداته ومعطياتة العامة والخاصة... ومن هنا نقول اننا نملك معلومات قوية عن هذا الموضوع يسمح لنا ان نحاور الاخرين فيه...

وفى فن الحوار يجب ان تكون المعلومات فى ثلاث اتجاهات... فما هى هذه الاتجاهات؟

**الاتجاه الاول: معلومات خاصة عن الموضوع.**

**الاتجاه الثانى: معلومات خاصة عن المقابل.**

**الاتجاه الثالث: معلومات خاصة عن اسلوب الحوار مع هذا الشخص بالذات.**

اما موضوع الحوار - وهو الاتجاه الاول- فيجب ان يكون واضحاً محدداً للجميع قبل ان يبدأ المحاورون..واستغرب من بعض الحوارات التى لا نستطيع وضع الخريطة الذهنية الصحيحة لها... فمشاهد أو مستمع يتوقع الحوار فى موضوع الزراعة... ومستمع آخر لنفس الحوار يتوقعه فى الاقتصاد... والاخوة المحاورين اتفقوا ان يتكلموا عن مفاهيم الناس فى ارتفاع الاسعار وانخفاضها... فلاحظ اختلاف المواضيع.... لا تستغرب فقد سمعت حوارات اصبت فيها بالاجهاد حتى عرفت الموضوع الرئيسى...

ان فهم الموضوع الخاص بالحوار من قبل المحاورين فهماً كاملا مفصلاً يجعل الحوار سهلاً ميسراً للجميع..

فمعرفتك بموضوع الحوار يحتم عليك ان تكون ملماً به أو على الاقل ملماً بما ستطرحه وما سيطرحه المقابل.. وتعتبر ملعوماتك التخصصية عن الموضوع عنصر قوة لك... فاذا كان لديك حوار مع شخص عن مستوى التعليم فى المنطقة العربية.. وانت- مثلاً-ترى ضعف المناهج ومستوى المعلمين والنظام التعليمى ككل.. والمقابل يرى عكس ما تقول..فماهى المعلومات التى يجب ان تلم بها وتجمعها عن هذا الموضوع..

اولاً: معلومات عن التعليم فى المنطقة العربية بوجه خاص وفى بعض الدول العربية بوجه خاص وخاصة الدول التى يعتبر التعليم لديها ضعيف وكذلك الدول التى تملك نظاماً تعليمياً جيداً.. كى تعرف نقاط قوة المقابل وتستطيع الرد على تلك النقاط..

ثانياً: معلومات مفصلة عن عناصر التعليم (المنهج - المعلم - البيئة المدرسية...) اجمع معلومات عنها وبشكل مثبت وبمصادر ومواقف وقصص واحداث..

ثالثاً: معلومات عن أحداث معينة معروفة للجميع ومحددة تخدم رأيك...

وايضاً هناك معلومات كثيرة يجب ان تلم بها كالقرارات التى تثبت ما تتكلم عنه وتريد اثباته...

الاتجاه الثانى هو ان يكون لديك معلومات عن المقابل.. أى الشخص الذى تحاوره.. ولا تستهين بأى معلومة عن المقابل... مهما كانت هذه المعلومة... (اسمه - عمره - مؤهلاته - اين؟ متى؟ كيف؟...) ابحث ما استطعت عن المعلومات التى تخدمك..اعرف معتقداته العميقة والحياتيه وكذلك قيمة ومقاييسه للامور...

الاتجاه الثالث هو ان يكون لديك معلومات عن فن الحوار مع هذا الشخص... وانا افضل ان تكون ملم بفن الحوار العام ذأى مع جميع الناس - والخاص ذأى مع المحاور- وذلك لا يحصل الا بمعرفتك للمقابل.. فتعرف مستواه التعليمى.. فلا يمكن ان يكون حوارك مع شخص وتحاوره وهو ذو مستوى تعليمى متدنى بنفس اسلوب وحوار شخص ذو مستوى ثقافى عالى...

ان تملكك للمعلومات يفيدك فى الاتى:

١ - يجعلك تثق بنفسك...

٢ - تحدد هدفك بشكل جيد...

٣ - تفهم ما يقصده الاخر..

٤ - تتنقل بين النقاط بشكل مرن وسلس...

٥ - تحتوى الاخر..

●●●

## ٢ - فن الإنصات..

### كن مستمعا جيداً

للمهارات أهمية كبيرة جداً فى حياة الفرد، ومن المهم اكتسابها فى سن مبكرة من أجل ديمومتها واستمرارها، وتعد مهارة الاستماع من المهارات المؤثرة فى حياة الفرد، فالاستماع دلالة الإدراك الجيد، ونضج الشخص وذكاءه.

إن السمع: هو عملية يقوم بها الجهاز السمعى من خلال التقاط الأذن للذبذبات الصوتية المختلفة فقط دون تفسير المعنيأما الاستماع: فهى المهارة الأكثر تعقيداً وترتبط بانتباه المستمع إلى حديث المتحدث ومحاولة تفسير كل ما يصدر عن المتحدث من كلمات وإيماءات أو حتى نظرات.

شروط مهارة الاستماعرغم أن ٨٥ بالمائة من حجم ما نتعلمه يكون عن طريق حاسة السمع، إلا أن الباحثين يرون أن الأفراد غالباً لا يسمعون جميع ما يدور حولهم لتأثرهم بعوامل خارجية تحيط بهم. نحن نسمع ما يقوله الآخرون لكننا لا نصغى له. إننا نتذكر ٢٠بالمائة فقط مما نسمع؛ لأنه على الرغم من أننا نستمع ما بين١٢٥كلمة إلى ٢٥٠ كلمة فى الدقيقة، فأننا نفكر فى ما بين١٠٠٠كلمة إلى٣٠٠٠ كلمة فى الدقيقة، وفى الوقت الذى يتحدث فيه الآخرون، نكون نحن فى حالة تفكير، إن العلم يظهر لنا أنه لا يمكن لشيئين أن يحدثا بنفس القدر وفى نفس الوقت، فلا يمكنك أن تفكر وتستمع فى آن واحد أو أن تقرأ وتستمع، الاستماع مهارة ومن شروط فن وإتقان مهارة الاستماع ما يلى:

جلوس المتحدث والمستمع فى مكان هادئ بعيد عن الإزعاج.النظر فى وجه المتحدث باهتمام وبإنصات وتجنب الالتفات والمقاطعة. متابعة المتحدث وذلك بالتعرف على الإيماءات والتمييز بين الأصوات المتعددة، ومحاولة معرفة ما يقصده المتحدث، أو ما يريد التوصل إليه. القدرة على التمييز بين الأفكار الرئيسة والأفكار الثانوية فى الحديث مع الاحتفاظ بالأفكار الرئيسة حية فى الذهن.

### مراحل مهارة الاستماع

#### مرحلة الفهم والدقة:

الاستعداد للاستماع مع الفهم.توجيه الذهن والتركيز على ما يجرى سماعة.فهم الفكرة العامة للحديث والأفكار الأساسية الأخرى المتفرعة منها. فهم الإشارات والإيماءات والأصوات التى يرسلها المتحدث.

مرحلة الاستيعاب: قدرة المستمع على فهم ما ذكر من معلومات وأفكار. التمييز ما بين جانب الخيال والحقيقة والأمثلة والحقائق. القدرة على تصنيف الأفكار السابقة، مثل (مهم، غير مهم).

مرحلة التذكر:تمييز الأشياء الجديدة فى الموضوع.التعرف على الموضوع أو الفكرة الجديدة ومحاولة ربطها مع أفكار سابقة مشابهة أو ذكريات ماضية مقاربة.القدرة على الاستفادة من الأفكار المطروحة وانتقاء المفيد منها والصحيح.

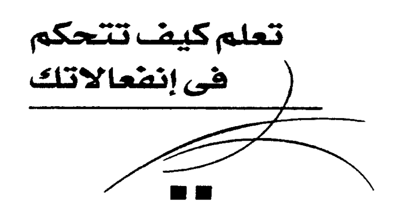
مرحلة التفاعل والنقد البناء:حسن الاستماع والتفاعل مع المتحدث، يؤدى إلى الشعور بشعور المتحدث.

أن يُصدر المستمع حكم الرفض أو القبول لأفكار المتحدث بناءً عن قناعة داخلية تصدر من معرفةالمستمع العلمية وخبراته السابقة.أن يدرك المستمع مصداقية الأفكار وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع.أن يستخدم المستمع بصيرته كى يتنبأ من سياق الكلام بخاتمته.أن يحلل المستمع أفكار المتحدث، ويقيمهاويميز بين جوانب الضعف والقوة فيها.

■ ■ ■



# تعلم كيف تتحكم في إنفعالاتك



تعلّم مهارة التحكم بحالتك العاطفية لتتمكن من زيادة مستوى أدائك واجعل هدفك هو التحكم بحالتك العاطفية، وستلاحظ تحسناً فى قدرتك على التحكم فى حالات التوتر ومواجهة التحديات.

**التعامل مع الضغوط:**

عندما تتعرض للضغوط والتوتر فإنّ حالتك العاطفية تتأثر، وبالتالى يؤثر سلباً على تفكيرك وأدائك وحكمك على الأمور. على سبيل المثال: عندما يتحتم عليك إنجاز عمل هام ولكنك لا تستطيع إنجازه بسبب أعمال أخرى فقد يدرك عقلك بأنك فى موضع ضغط، وقد يؤدى ذلك إلى القلق وعدم القدرة على التفكير الجيد. ولكى تتأقلم مع الضغوط، عليك إما أن تغير نظرتك للموقف(حتى يصبح بالنسبة لك تحدّياً إيجابياً، أو)تغير حالتك العاطفية للتعامل بشكل أفضل مع الموقف.

**إرشـــادات:**

- إذا سمحت للضغوط بالتأثير على حالتك العاطفية، سينخفض مستوى أدائك.
- تعلّم كيف تُدرك حالتك العاطفية وتكون واعياً لها باستمرار.
- ليس من الصعب أن تغيّر حالتك العاطفية.
- كلما تحكمت فى عاطفتك زادت قدرتك على انجاز العمل.

**الانجاز المتميز:**

يُمضى الأشخاص الناجحون فى أدائهم معظم وقتهم فى حالة إنجاز متميز، وهذه حالة يصل لها الفرد من جرّاء قيامه بأعمال يستمتع بها، ويحدث ذلك عندما يكون الهدف محفزاً

والتحدى بمستوى القدرات. لذلك احرص كثيراً على أن تصل لهذه الحالة، إذا كنت ضجراً فارفع مستوى التحدّى، وإذا كنت متوتراً فارفع مستوى كفاءتك أو حاول الحصول على الدعم من الآخرين. غيّر حالتك العاطفية حتى تجد نشاطا يُعتبر فرصة لتطوير قدراتك. قم بتجزئة النشاط إلى أجزاء صغيرة قد تساعدك للوصول إلى مرحلة الانجاز المتميز.

يتحفز الأشخاص عندما يكون مستوى المهارات والدعم لديهم مساوٍ لمستوى التحدى. وإذا لم يجد صاحب المهارات تحدياً ملائماً لمهاراته فقد يصاب بالملل، كما أنّ التحدى الزائد قد يؤدى إلى التوتر.

**إدراك الحالة العاطفية:**

عادةً يدرك الأشخاص حالتهم العاطفية، حيث يمكن أن يمرّ الشخص بالعديد من الحالات العاطفية خلال اليوم الواحد، مثل (الغضب والحماس والرضا والراحة). وإذا أدركت أنك تمر بحالة عاطفية معينة، فعليك أن تتعامل معها كإشارات تجذب انتباهك إلى أمور قد تغفل عنها. على سبيل المثال: إنّ الغضب من عمل ما، أو من زميلك قد ينبهك إلى مشاكل تحتاج لمعالجتها، أو يوجهك لحالة عاطفية أكثر فائدة مثل التحلّى بالصبر. عليك أن تتعلم كيفية ملاحظة الإشارات العاطفية الصغيرة لديك ولدى الآخرين والتى توضّح الحالات العاطفية الايجابية والسلبية، حتى تعرف متى يجب أن تتدخل.

**ضبط المشاعر:**

عندما يواجهك التوتر، اعكس الشعور إلى حالة عاطفية ايجابية مثل التفكير بالهدوء.

عندما تواجهك حالة مشابهة لنفس حالة التوتر الأولى فتذكر المفتاح السابق (مفتاح الهدوء).

الآن أصبح لديك ضابط (مفتاح مثبّت) لمشاعرك قبل الوصول لذروتها.

كرّر هذه العملية حتى تصبح تلقائية.

استخدم أيضاً حركات جسدية كرابط مثبت للحالة العاطفية الإيجابية، مثل: (هدوء يرافقه الجلوس، ورسم زهرة معبرة، وهكذا).

●●●

## أصول المحادثة

السلوك الحميد الذى نتبعه دائماً يأتى بالنتائج الإيجابية فى أى موقف من المواقف وخاصة فيما يسمى بفن الحديث. ..

وقد لا يعى الكثير أو لا يعرف كيفية إدارة محادثة مع طرف أو أطراف أخرى.

**فن المحادثة:**

- الاستماع:

الحديث أو المحادثة هى فن أو فن اجتماعى على وجه التحديدمن خلال الملاحظة والتجربة من الممكن أن يصبح الشخص الخجول شخصاً ماهراً فى إدارة أى نقاش وسط جماعة وليس مع فرد واحد فقط بعينه. .. فهل تتخيل مدى الجرأة التى سيصل إليها هذا الشخص باتباعه قواعد الإتيكيت لكى يلتف الآخرون من حولك لتبادل الآراء حول موضوع عام أو خاص. ومن القواعد الأولية أن تكون لطيفاً تبدى اهتماماً بكلام الآخرين.

وتجد الشخص الاجتماعى تتوافر فيه صفة هامة هى الإنصات للغير باهتمام وترك الفرصة لهم للتحدث بل وإشعارهم بأهميتهم وبهذا ستكسب نقاط لصالحك.

**بدء المحادثة:**

كيف تبدأ الحوار مع شخص؟ بالتحدث عن المكان الذى تتواجد فيهاأو عن سبب تواجدك فيه (إما للالتقاء بالأصدقاء أو غيرهم)التحدث عن الذكريات مع الأصدقاء أو عن حدث مع شخص تعرفه. أما إذا كنت فى حفلة فالمضيفة من الممكن أن تكون هى محور كلامك. لا يشترط تحدثك بكثرة حتى تبدو لطيفاًالتوجه بالنظر دائماً إلى الشخص الذى يتحدث من خلال توجيه بعض الأسئلة عن الموضوع الذى يدور أمامك حتى تساعد على بقائه أطول فترة ممكنة، كما أن ذلك يعكس اهتمامك وانتباهك للغير. والمتابعة لا تأتى بالتحاور الشفهى ولكن بمتابعة العينين وإبداء بعض التغيرات والتعبيرات على الوجه والتى تكون أفضل بكثير من الكلام فى بعض الأحوال.

**الثرثرة:**

حكاية القصص الطويلة قد لا يكون فى صالحك أو صالح من يقصها لأنك تحتكر الحديث بأكمله ولا تعطى الفرصة للغير. لكن فى بعض الأحيان قد لا تستطيع الفرار من هذه القصص الطويلة إذا كان الشخص الذى يوجد أمامك يحكى حادثة له. وفى هذه الحالة لكسر رتابة الحديث توجه الأسئلة للأشخاص المنصتين عما إذا كانوا قد مروا بمثل هذه الأحداث من قبل. ليس السكون والهدوء من حولك يعنى الاهتمام بما يقوله الشخص أو أن له شأن لكنه قد يعنى الملل. .. وللابتعاد عن سماع ملاحظات محرجة مثل "هل انتهيت من حديثك" عليك بتنمية حاسة التمييز لديك عما إذا كان غيرك يشعر بالملل من حديثك أم لا وتحديد الخط الفاصل.

**المقاطعة أثناء الحديث:**

مقاطعة الحديث قد تكون من أكثر المآزق التى لا تجعلك تبدو محاوراً ناجحاًحاول ألا تقاطع الحديث بقدر الإمكان. .. فإذا انضم شخصاً جديداً للمجموعة ومشاركته بموضوع جديد عليك باستئناف الحديث القديم مرة أخرى. وعند العودة لابد من إخبار هذا الشخص بموضوع الحديث.

**الأخطاء:**

عند رواية شئ مؤلم حدث لك أو لشخص آخر بدون معرفتك بأن شئ مشابه قد حدث لأحد الحاضرين على أن يلفت شخص آخر انتباهك، عليك بالإشارة إما بالاعتذار أو بقول "معذرة فأنا لا أعلم بذلك". ثم يدار الحديث فى اتجاه آخر أى يغير الموضوع.

وإذا كنت مرحاً وتحب روح الدعابة بأن تبدى سخريتك من شىء بشكل معقول فلا مانع منهومثال آخر على ذلك إذا تمت دعوتك لتناول وجبة غذاء أو عشاء فى مطعم أو فى بيت أحد الأصدقاء أو عند ذهابك لأحد الحفلات ثم أظهرت استيائك من نوع معين من الطعام ثم وجدته الطبق الرئيسى أمامك فالاكتفاء بإبداء الابتسامة على وجهك ونسيان ما كنت تتحدث بشأنه هو الحل للخروج من المأزق.

**الثقافة:**

سراً آخراً من أسرار فن الحديث هو معرفتك بالشخص الذى ستجلس وتدير النقاش معه، ومعرفته بالمواضيع التى تحوز اهتمامه. معرفة الأخبار اليومية وخاصة إذا كنت خجولاً لتستخدمها عند الحاجة لأن نقاشك لابد وأن يبدو طبيعياً وليس مقحماً!

●●●

## بلاغة الحوار

**تعريف:**

"الحوار، فى معناه العام: خطاب (أوتخاطب) يطلب الإقناع بقضية أو فعل. وفى معناه الخاص: كل خطاب يتوخى تجاوبَ متلقٍّ مُعين، ويأخذ رده بعين الاعتبار من أجل تكوين موقف فى نقطة غير معينة سلفا بين المتحاورين؛ قريبة من هذا الطرف أو ذاك، أو فى منتصف الطريق بينهما.

صورتُه المُثلى مناقشةٌ بين طرفين أو أكثر، وقد يكون تعقيبا بعد حين على صفحات الجرائد أو غيرها من وسائط الاتصال التى تتيح فرصة للتعليق على رأى الآخرين، وقد يكون فى أى صيغة أخرى".

الذى يشغلنى، وأنا أقترح هذا التعريف التقريبى، هو الخطاب السياسى فى معناه العام، أى الخطاب الذى يتناول تدبير الاختلاف فى الحياة المدنية. ولذلك لم أعتمد تعريفا سابقا يقيدنى بمرجعيته أو مجال تطبيقه. وأحيل، قصد الاستئناس والمقارنة، على تعريف دوكلاس والتون وهو يهتم بالأنماط الحافة بالحوار النقدى المتداخلة معه، مثل: المناقشات والمفاوضات والتحقيقات والمشاحنات. كما أحيل على بيرلمان وأولبريشت تيتيكا، وهما يهتمان، فى الطرف المقابل، بالحجاج الجدلى ضمن هم منطقى فلسفى، اختارا له اسم البلاغة الجديدة، وسنورده لاحقا. فبين هذ العريف والتعريفات الأخرى تداخل فى الجوهر واختلاف فى التفاصيل. وأستبعدُ، من باب أولى وأحرى، المفهوم النقدى الأدبى لكلمة "حوار" مما يتصل بالتناص، أو حوار النصوص.

وبلاغة الحوار هى العلم الذى يتناول مكونات الحوار وأخلاقياته وآليات اشتغاله. وهى تنتمى إلى النظرية العامة للإقناع التى هى فرع من البلاغة العامة، (أو البلاغة، دون زيادة)، فى مقابل فرع التخييل. وقد اقترحنا تصورا لـ"دائرة الحوار" فى كتابنا المعنون بهذا الاسم مشفوعة بالتعليق التالى:

"دائرة الحوار هى... دائرةُ الممكن، دائرة ما يتطلب إنجازه أخذ "الآخر" بعين الاعتبار. متعاونا (مشاورات) أو منازعا (مناظرات)، أو منقادا دون روية (استهواء). وخارج هذه الدائرة توجد دائرة المطلق (أو المطلقات). لكل صيغة من صيغ الحوار، أو جنس من أجناسه امتداد: ففى امتداد التشاور توجد المعرفة فى بعدها التخزينى، أى نشاط الذاكرة بشكل أساسى، وفى امتداد المناظرة يوجد التأمل والاعتبار والمعرفة المنطقية والبرهانية، أى نشاط العقل بصفة أساسية. وفى امتداد الاستهواء يوجد العنف السيكولوجى والرمزى، أى نشاط الوجدان بشكل أساسى".

وهكذا فإن الحوار يجرى داخل دائرة الممكن، ولكنه قد ينزلق خارج الدائرة حين يصادر أحد الطرفين حق الآخر فى المعرفة أو النظر أو الاعتبار (حيث يستغفله أو يستخف به). وقد يتم الانزلاق من مقام إلى مقام فيختل الحوار أو يضطرب، كما يحدث حين القفز من المشاورة إلى المنازعة، أو من المناظرة إلى الاستهواء.

**١ ـ مجال الحوار: تدبير الاختلاف حول القيم**

يلتقى منظرو بلاغة الإقناع من أفلاطون إلى بيرلمان فى التأكيد بأن مجال التخاطب الحوارى (أو الحجاج) هو مجال القيم. فهنا يتدخل الرأى وتؤثر المقامات الخطابية. وقد عُمقت هذه القناعة، حديثا، من طرف نظرية الحجاج. وذلك فى مسعى منها لبناء منطق غير شكلى يهتم بالإقناع فى مجالات متعددة. يقول جً.مورو فى مقال له بعنوان "البلاغة والجدل وأولى الضرورات:

"قال سقراط لأوطيفرون Euthephro إذا اختلف رأينا، أنا وأنت، حول العدد (عدد الأشياء الموجودة فى سلة)، أو حول الطول (طول قطعة من نسيج)، أو حول الوزن (وزن

كيس من قمح)، فلن نتنازع من أجل هذا؛ ولن ندخل فى نقاش؛ سيكفينا أن نعُدَ أونقيس أو نزن وسيسوى الخلاف. إن الاختلافات لا تتسع وتتسمم إلا حين لا تكون هناك إجراءات للقياس من هذا القبيل، حين تغيب المقاييس الموضوعية. وهذا هو الشأن، حسب سقراط، حين نختلف حول المصيب والمخطئ والجميل والقبيح والخيِّر والشرير، وبكلمة واحدة: حول القيم. Platon.Euthephron.7d وعليه فإذا أردنا، فى مثل هذه الحالات تلافى تحول الخلاف إلى أزمة، وتلافى الحل المعتمِد على العنف فليس هناك من سبيل غيرَ الرجوع إلى نقاش عقلانى. ويبدو الجدل، باعتباره فنا للمناقشة، المنهج الملائم لحل المشاكل التطبيقية، تلك التى تُعنى بالأغراض العملية حيث تتدخل القيم".

وما دام الحوار أو الجدل (لا فرق فى هذا المستوى) لا يتصور إلا فى مستمَعات (مستمعون فى مكان وزمن محددين) فقد ثار الصراع منذ القديم بين الفلاسفة والبلاغيين حول هوية الميدان: طبيعة الحقيقة الممكنة، ومن هو أجدر بالوصول إليها. فأية حقيقة يقيمها الفيلسوف فى هذا المجال تصبح، من غدها، موضوع خلاف يقتضى المجادلة والإقناع، أى استعمال الأدوات البلاغية المرصودة لمعالجة الرأى وما هو نسبى فى إطار المقامات.

بناء عليه فإن الحوارُ يغطى، عندنا، كل المجال الذى يفلت من الصرامة البرهانية المعتمدة على البداهة (أى مجال القيم كما تقدم)، غير أن الحديث عن القيم يطرح إشكال النسبية والإطلاق.

فحين يقال بأن القيم هى مجال الإقناع يتبادر إلى ذهن غير المختص الاعتراض بكونية القيم الكبرى مثل الحق والخير والحرية والجمال.. وهى كذلك (أى كونية) بالنسبة لكل العقلاء المندمجين فى المسار الحضارى للإنسانية، بل حتى الطغاة لايتنكرون لها بصريح اللفظ. غير أن إطلاقية هذه القيم وكونيتها لا تتجاوز مستوى النظر والشعار الذى ينبغى رفعه والذود عنه على الدوام. فبمجرد ما نحاول تنزيل هذه القيم على الواقع فإنها تصبح موضوع أخذ ورد حسب المستمَعات (leauditoires عير تدرج من المستوى التشريعى إلى المستوى العملى الحياتى. فما تراه الطبقات الفقيرة عدلا (توزيع الثروات)

تراه الطبقات المتحكمة فى الثروة مصادرة لحرية الكسب والمبادرة (أى ظلما لها). وليس من حل فى هذه الحال غير الحوار العقلانى الذى يحتكم لترتيب الأضرار والمنافع بالنسبة للمجموعة ككل حسب موازين القوى الآنية. قد تتغير هذه الموازين لاحقا فيستأنف الحوار من أجل تراتبية جديدة حسب الأسبقيات أو الضغوط. ومع عملية الترتيب تبدأ التنازلات: يتنازل كل طرف عن جوانب لتحصيل جوانب أخرى يتنازل عنها الطرف الآخر راغبا أو مضطرا. ويتم هذا الحوار ضمن عملية تنظيم المجتمع ككل لأسبقياته حسب الإمكانيات والإكراهات.

ولذلك اعتبر بلاغيو الحجاج ترتيب القيم أهم من معرفتها وتمجيدها. قال بيرلمان: "لا شك أن تراتبيات القيم، منظورا إليها من وجهة نظر البنية الحجاجية، هى أكثر أهمية من القيم نفسها. فالواقع أن أكثر القيم مشترك بين عدد كبير من المستمَعات. وتكمن خصوصية كل مستمَع فى الطريقة التى يرتب بها هذه القيم أكثر مما هى كامنة فى القيم التى يقبلها"(س. والبلاغة هى العلم المؤهل لتحقيق تخاطب إيجابى فى مثل هذه المقامات الملتبسة. ليس ببيان كيفية الدفاع عن الحقوق فحسب، كما كان مبتدأ أمرها عند اليونان، ولكن بكشف أساليب التضليل والمغالطة الهادفة إلى سلبها أيضا.

فمن القيم النبيلة التى تغتال بها حرية الشعوب فى العصر الحديث مفهوم المواطنة. وذلك حين يختزله المستبدون فى ضمير "نا". موهمين الاشتراك فى السراء والضراء، والحال أنه أشبه بحصان طروادة الذى يقتحم به المستغلون قلعة المستضعفين. وهذه هى المعركة البلاغية اليوم بين الشعوب العربية وحكامها: معركة "نا"، حيث نجد الصوت العالى اليوم هو: اخرجوا من طريقنا لنواجه أعداءنا. وهذا أمر وعاه البعض وبحث عن مخرج وتجاهله البعض فوقع فى الحرج.

وفى خضم الصراع العملى أفرزت المجتمعات هيئات تحكيمية انبثقت عنها مؤسسات تشريعية. تمثل هذه الهيئات الصمام الأول بين المطلق والعابر. فالتداول أو الحوار بين المشرعين ليس من أجل الوصول إلى الحقيقة المطلقة، بل من أجل ضبط الحوار الأدنى (أى التطبيقى السياسى) موقتا فى انتظار أن تتغير معطيات الحياة أو يختل التوازن بين المتحاورين وهذا ما يجرى عادة فى تجديد الدساتير والقوانين والمدونات، حيث يُلتجأ فى

الأخير إلى الاستفتاء، ليسلم الأمر للأغلبية، وليس للحقيقة المطلقة التى لا وجود لها إلا فى أذهان الطغاة. وقد قضى المغاربة نصف قرن من الصراع من أجل حق الحوار حول الدستور.

وكما يستعمل المتداولون فى شأن القوانين والدساتير كل كفاءاتهم الإقناعية فى التقريب بين آرائهم، مؤولين وموجهين للمرجعيات المعتمدة لديهم سيقوم المطبقون فى المستوى العملى (السياسى) بجهد مماثل فى تأويل النصوص التشريعية وتوجيهها طالبين التسليم والقبول من محاوريهم فى المقامات الخاصة، ثم متتبعيهم فى المقام التحكيمى، أى المصوتون.

إن هذه العملية التحويلية الإقناعية (من المطلق إلى النسبى) عملية معقدة يلتبس فيها الفكر باللغة والحقيقة بالخير. ورفض هذا المسلسل أو التحايل عليه طريق معبد [illegible]

العنف المادى.

**٢ - الاستهواء الحوارى والحجاج المنطقى**

قد يؤدى حديثنا عن الاستهواء فى الخطاب الحوارى الإقناعى إلى الارتياب، خاصة إذا ما وقف نظر المتلقى عند النظرية الحجاجية الفلسفية المدعوة "البلاغة جديدة" التى نستفيد منها إلى أقصى الُحدود، ولذلك لزم توضيح المقصود منه ووجه العناية به.

لعل القارئ لا يجد صعوبة فى فهم المقصود عامة من الاستشارة والمناظرة؛ فلا مانع من الربط - موقتا - بين ما يلوح من مفهوميهما هنا وبين الخطابة الاستشارية والقضائية (الاحتكامية) عند أرسطو. كما أنه لا مانع من انصراف الذهن مؤقتا إلى مفهوم المناظرة فى التراث العربى وعلاقتها بالجدل، لا مانع من كل ذلك ما لم يفكر فى المطابقة بين هذا وذاك، وإلا صارت تلك المُلابِسات (بالكسر) عائقاً للفهم. فنحن نهتم بالانزلاقات فى الخطاب السياسى أساسا.

لقد حاولنا، بعد عمل تدْبيقى موسع على النص الخطابى الحديث (فى دائرة الحوار)، أن نجد كلمة تستوعب ما لا يستوعبُه الاستعلامُ والتشاور، من جهة، والمُنازعة الحِجاجية المحتكمة إلى العقل والمسلماتِ المشتركة للطرفين، من جهة أخرى، فكاد ذلك

يتعذر. وترجع هذه الصعوبة إلى أن مكونات المنطقة التى لا يُغطيها التشاورُ والتناظر مختلفةٌ فى طبيعتها، متباينة فى قيمتها الوجدانية والأخلاقية؛ الاستمالة والمشاحنة والمغالطة (يستقر طرف منها داخل دائرة الحوار ويمتد طرف آخر خارج الدائرة). وبعد تأمل طويل استقر رأينا على كلمة "استهواء" من الهوى أى الميل النفسى، خيرا أو شرا، دون احتكام إلى العقل والعرف وما هو مشترك. والمجال الأثير للاستهواء هو الإشهار؛ إشهار البضائع والمواقف والأفكار...الخ

وبهذا الامتداد الاستهوائى ينزاح تصورنا للحوار عن نظرية الحجاج الفلسفية ذات الهم المنطقى (كما نبين فى الفقرة الموالية)، مع اعترافنا بعظيم الفائدة التى تقدمها لنا هذه النظرية سواء فى التأطير النظرى أو فى وصف التقنيات الحجاجية وتصنيها؛ إننا معها وضدها فى الوقت نفسه.

لقد ميز بيرلمان وأولبريشت تيتيكا فعلا بين مستويين من التسليم (أو القبول بالرأى المعروض): التسليم الآتى من الخارج حسب المقام وتترجمه كلمة Persuasio والتسليم المنبعث من داخل النفس باطمئنان وتترجمه كلمة Convictio وهذا النوع الثانى هو الذى يَنتج عن مخاطبة مستمع كونى حيث تلتقى أفهام العقلاء. وهو موضوع الحجاج بمعناه الحق فى نظرهما؛ ففى إطاره تتحقق الحرية، (أى الإفلات من الإكراهات الخارجية). ونص كلامهما فى ذلك: "إن الحجاج غير الملزم Nocontraignan وغير الاعتباطى هو وحده القمين بأن يحقق الحرية الإنسانية من حيث هى ممارسة لاختيار عاقل. فأن تكون الحرية تسليما اضطراريا (إلزاميا) بنظام طبيعى معطى سلفا معناه انعدام كل إمكان للاختيار. فإذا لم تكن ممارسة الحرية منبنية على العقل فإن كل اختيار يكون ضربا من الخور، ويستحيل إلى حكم اعتباطى يسبح فى فراغ فكرى".

غير أن صواب هذا النظر الفلسفى (وهو يدمج العلمى والخلقى) لا يمكن أن يشغل البلاغى (والبلاغى الواصف على وجه التحديد) عن واقع إنتاج الخطاب وأحوال متلقيه، ويظل الحوار النقدى الذى يجرى فى المقام الكونى حيث تلتقى العقول غاية يسعى البلاغى نحوها دون أن يرتهن بها وجودا وعدما. فقديما لاحظ أرسطو أن الحاجة إلى الأسلوب نابعة من أن عامة الناس "يتأثرون بمشاعرهم اكثر مما يتاثرون بعقولهم".

ويرجع هذا التقارب والتباعد إلى الالتقاء فى الموضوع والغرض(الإقناع)، والاختلاف فى مجال التطبيق. فمن حيث المنطلق نلتقى فى استلهام خطابة أرسطو. فقد قادت طبيعة الموضوع هؤلاء المناطقة - كما قادتنا النصوص الخطابية المختلفة - إلى رحاب البلاغة الأرسطية. يقول بيرلمان فى كتابه: حقل الحجاج: "موضوع نظرية الحجاج هو دراسة التقنيات الخطابية الهادفة إلى حث النفوس على التسليم بالأطروحات المعروضة عليها، أو تقوية ذلك التسليم. كما تفحص أيضا الشروط التى تسمح بانطلاق الحجاج ونموه، وكذا الآثار المترتبة عنه.

فهذا التعريف يستلهم التعريف الأرسطى المشهور الذى نلتقى حوله. وهو، حسب الترجمة العربية القديمة: "الريطورية قوة تتكلف الإقناع الممكن فى كل واحد من الأمور المفردة"". غير أننا فى الوقت الذى نسعى فيه نحن إلى استيعاب كل الخطابات الشفوية والكتابية ومراعاة خصوصياتها، وكذا الاهتمام أكثر ب"الكوارث" الخطابية، فإن البلاغة الحجاجية تقلص موضوعها بحسب الهموم المنطقية، وهذا ما صرح به بيرلمان رابطا لاحق كلامه بسابقه:

"إن نظريةً للحجاج من هذا القبيل توجه الذهن، حين النظر إلى موضوعها، إلى البلاغة القديمة، ولكننىُ إذ أعالجها من زاوية هموم عالم المنطق سأضطر لتقليص مباحثى من جانب وتوسيعها من جانب آخر".

فمن الجوانب التى تتضمن توسيعا وتضييقا فى الوقت نفسه المتن (أو المدونة)، حيث يتم إهمالُ خصوصيات الخطاب الشفوى واستيعاب الخطاب المكتوب اقتصارًا على الحجج المقنعة فيهما معا الموصلة إلى الإذعان. ويكمن وراء هذا الإجراء عدم إيلاء أهمية كبيرة للمحافل الخطابية فى مقابل الامتداد إلى المحاججة الخاصة؛ مع شخص واحد أو حتى مع الذات؛ يتداول المرء مع نفسه حول ال"مع" و"الضد" لاختبار مدى قيمة أطروحة وصلابة حجة.

وبهذا التوجه تقترب نظرية الحجاج الحديثة من مبحث الجدل أكثر من قربها من مبحث البلاغة ببعديها الشعرى والتداولى، وذلك برغم اختيار الانتماء لما سمى بلاغة

جديدة. يقول:"من هنا احتلت الطوبيقات الأرسطية (باعتبارها صياغة للجدل السوقراطى القائم على السؤال الجواب والنقد والدحض) حيزا من النظرية الفلسفية للحجاج. فمن الملاحظ، أن فن الحجاج (كما نما وتطور مع جورجياس، وبروطاغوراس وزينون) يهتم دائما بإحداث التسليم بأطروحات توجد فى حالة تعارض. فيُقوى هذا التسليم أو يُنقص من قوته بواسطة حجج متنوعة، إذ يعتمد التأثير على الشخص فى كليته ليدفعه نحو الفعل، "ففى الحجاج لا يفرق بين الإرادة والفعل، ولا بين النظرية والتطبيق".

من البين إذن أننا نلتقى مع البلاغة الجديدة فى توسعها نحو المقامات المختلفة، ونبتعد عنها فيما تقلصه، فنعتنى بالخطاب الشفوى سواء فى المحافل الخطابية من النمط القديم أو المنقولة على الشاشات. ومن هنا يصبح لدينا امتداد ثالث نحو الصورة باعتبارها عنصرا أساسيا فى بلاغة الحوار، وبالموسيقى أيضا كما هو الحال فى الخطاب الإشهارى. وعموما فإن الحديث عن الاستهواء يستعيد بعدا غائبا عن "البلاغة الجديدة" وعن علم المناظرة الإسلامى على حد سواء، وهو البعد التخييلى الشعرى. وهو استرجاع طبيعى بحسب اختلاف الاستراتيجيات الموجهة؛ ففى المناظرة والحجاج يحضر التشريع والمنطق ويغيب التخييل، والتخييل عندنا قسيم التداول فى امتلاك أرض البلاغة. فهما يشتركان فى ملكية أرض المحتمل كما بينا فى مقال سابق بعنوان: البلاغة العامة والبلاغة المعممة.

وبقدر ما تجذب الحجاجية المنطقية نحو الجدل بقدر تستحضر بلاغة الحوار الآفاق السفسطائية مؤمنة بأن الوقاية لا تغنى دائما عن العلاج: لا يكفى أن تعلم الناس كيف يتحاورون، بل لا بد أن تبين العقاب الذى ينتظرهم حين يخطئون.

**٣ - نهاية العلم وبداية الرأى فى بلاغة الحوار**

من القضايا التى تعتبر بديهية فى المجال التداولى الحجاجى التباس الأداة بالموضوع، فهذا أمر معروف عند المنظرين والمؤرخين على حد سواء. ويرجع ذلك، فى الأساس، إلى التباس اللغة بالفكر، والتباس الخطاب بالقصد والفعل. ولا يتسع المقام هنا للخوض فى

إشكال اللوغوس اليونانى والمنطق (من النطق) العربى، فضلا عن "الكلام" ملفوظا وعلما للحجاج (علم الكلام)، كما لا يتسع للحديث عن تغير التراكيب حسب المقاصد كما هو معلوم فى مبحث "علم المعانى". فقد تجاوز المنظرون هذا الإشكال بوضع الحدود بين الحقول. ولذلك فقد كان يبدو بديهيا أثناء (تاليف كتاب دائرة الحوار)، أن القراء المستهدفين سيميزون تلقائيا بين التحليل البلاغى العلمى والموقف السياسى، غير أننى فوجئت بوجود من التبست عليه هذه الحدود، أو فرضت عليه الظروف تجاهلها تمثلا بالحكمة: "الباب اللى يجيك منو الريح سدو واستريح"، فوجب البيان.

**صور التعرض لنقد الخطاب التداولى**

صور التعرض لـ "نقد الخطاب الحجاجى" متعددة يمكن إجمالها فى منحيين كبيرين: التعرض من الداخل والتعرض من الخارج،:

**(أ) التعرض من الداخل (النقد الوجيه)**

أى من داخل منطق الخطاب، وهذا يكون من زاويتين: أولاهما: مناقشة المستندات النظرية، والثانية: مناقشة الإجراءات التطبيقية. وهذا هو الطريق القويم الذى لا اعتراض عليه، ومن أجل التفاهم فيه كانت الاجتهادات التنظيرية فى مجال البلاغة والإقناع. فينبغى، فى نظرى، أن يتوجه النقد إلى صريح دعوى الخطاب، فالذى يقدم دعوى علمية أو فرضية واضحة، أو يشغل آليات معروفة فى منطق الجدل والمناظر والنظرية الحجاجية عامة يُناقش من خلال هذه النظرية؛ بدحضها أو التشكيك فى ملاءمتها، أو بيان الخلل فى تطبيقها، وما سوى ذلك هروب. ومن المؤسف أن هذا النوع من النقد غائب، ولذلك لن نطيل الحديث فيه، إلى حين ظهوره.

**(ب) التعرض من الخارج (التعرض غير الوجيه)**

وهو الذى يشغلنا هنا؛ لأنه يشكل عائقا علميا. ونقصد به التعرض باعتبارات من خارج منطق الخطاب، مع عدم إنكار ذلك المنطق، بل مع التنويه به أحيانا. وقد ظهر لنا منه صورتان، أو عاينا من صورتين: التعرض بالمقاصد، والتعرض بالمثيل.

### ١ ـ التعرض بالمقاصد

**صورتـــــه:**

**يقول الخطيب (أو من ينوب عنه):** انتقدت منطق خطابى لأنك تخالفنى الرأى!

**فيجيب البلاغى:** رأيك خاص وقواعد البلاغة عامة، فهى تتناول رأيك ورأيى ورأى غيرنا، على حد سواء.

التعرض بالمقاصد هو المستوى الأدنى من مستويات التعرض من الخارج، وأجْلى صُوره الهروب إلى المقاصد السياسية والمواقع الفئوية. كأن يقال - وهذا مثال حى - بأن فحص الخطاب الدائر حول الخطة، فيما سميته: "الإعنات والمغالطة، فى مقام الأخذ والعطاء" ينطوى على رأى، أى على موقف فكرى، ثم يَنـزلق الاعتراض فى حمأة السجال من كلمة "ينطوى" إلى عبارةٍ حاسمة، وهى: "ليس إلا.."! وشتان ما بين الصيغتين؛ ما بين وجود موقف مطوى، أى "كامن" لا يطغى على "الحكم" (المفترض بناؤه على قواعد عامة مسلمة)، وبين أن يحل الموقف محل "الحكم". فالقاضى نفسه قد يتعرض للتنازع بين رأيه الشخصى وميله العاطفى، وبين القواعد العامة التى ارتضت المجموعة الاحتكام إليها، فيختار الحكم بحسب القواعد المشتركة إخلاصا لصفته(حكم)، وقد يُضيع صفته بالميل مع هواه.

فعلى فرض صحة ادعاء وجود اعتبارات خارج نصية فالأمر لايعدو محاسبة النوايا، ولا يعفى صاحبَ (أو أصحاب) الخطاب المختل حجاجيا من المآخذ المتعلقة ببناء الخطاب. فالتخاطُب الإيجابى فى تدبير الاختلاف يقتضى حتماً الارتقاء إلى مستوى "المناظرة" لتلافى العنف القائم على التهافت والسفسطة، وإلا فلا جدْوى من الحوار أصلا. والحَكَم فى هذه اللعبة ككل لعبة، هو الخبير بها، العالم بقوانينها. وإذا ما لجأ أحد الأطراف إلى استعمال العنف وعُوقب من طرف الحَكم فهو المسؤول عما أصابه.

وعموما فليس من المعقول الدخول فى جوهر الموقف المعبر عنه (أى موضوع الخلاف) مع مَن لا يحترم المبادئ الأولية لتخاطب العقلاء. لا بد من ضبط قواعد اللعبة أولا. والطغاة وحدهم من يفضل اللعب بدون قواعد.

ومن الملائم جدا - ولغرض التقريب مع شيء من التسامح - تشبيه قضية الحوار بعملية التقاضى، بل الحوار تقاضٍ فعْلاً، كما نص أرسطو. فمن المعروف أن القَضاءَ الذى يحترم نفسه يرفض النظر فى الدعوى التى تشوب مسطرتها عيوبٌ، فيُعتبر ذلك رفضا من حيث الشكل، أو لِعيْبٍ مسطرى.

فاحترام "الشكل" شرط مقدم للنظر فى المضمون. إن استعمال العنف الرمزى من تهافت وسفسطة (فضلا عن الكذب والإشاعة والقذف والتهديد الصريح والمبطن) يوازى استعمال العنف الجسدى والمعنوى فى تكوين ملف الاتهام. فلا فرق بين أن يُكرهَ "الظنين" على تحمُّل تهمة ملفقة عن طريق التعذيب البدنى والنفسى، وبين العنف المنطقى المضلل/المعنت الهادف إلى الإكراه لإجبار الآخر المخالف على قبول أفكار أو مواقف زائفة. بل يمكن الاستئناس بما هو أكثر من ذلك بما نراه فى المحاكمات الجنائية حيث يعترض المحامى والاتهام معا على الأسئلة الاستدراجية الهادفة إلى الإيقاع بأحد المتقاضين أو الشهود، وللقاضى أن يقبل الاعتراض وله أن يرفضه.

إن موضوع النظر بالنسبة إلى البلاغى هو الخطاب فى بنيته، فى شروط الإقناع المطلوبة فى كل حالة ضمن إطار عام من القيم الأخلاقية التى لا ينبغى أن يَتنكَّر لها من قَبِل أن يعيش فى الإطار المدنى بين بنى البشر، من عدل وحرية وكرامة. ..الخ، وتصريف ذلك هو مجال الرأى،وطريق الرأى الإقناع بالحوار ضمن قواعد اجتهد العقلاء فى بلورتها واعتبارها مبادئ عامة منذ اقدم العصور. فما الذى يعنيه إسكات نقد الخطاب التداولى الحجاجى بشتى صور الكيد؟

قد نفهم فى سياق حضارى محدد بأشراطه عدمَ الحاجة إلى مناقشة "خطاب توجيهى عام" يتناول القيم المجمع عليها فى مناسبة عاطفية دينية أو وطنية، أما حين يدخل الخطاب فى مجال تدبير الممكن فإنه ينزع عن نفسه القدسية، ويصبح عُرضة للأخذ والرد.

لقد اختلف المسلمون فى تنزيه الأنبياء والرسل وعصمتهم من الخطأ، مع إيمانهم باتصال هؤلاء االأنبياء والرسل بعالم الغيب، واليوم - يا لَلمسافة! - نتحرج من نشر

مغالطات زعماء سياسيين وخطباء دين أكثرهم استهوته السهولة وطال عليه أمد استسلام المخاطبين، ومداهنة المقربين.

**٢ ـ التعرض بالمثيل**

**صورتـــــه:**

**يقول البلاغى (للخطيب): فى كلامك خلل حجاجى!**

**فيجيب الخطيب: يوجد مثله عند غيرى!**

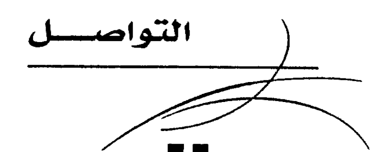
يمثل التعرض بالمثيل المهرب الثانى للمتهافتين والسفسطائيين والمغرضين. ويقوم هذا الاحتجاج على البحث عن المثيل فى خطاب المنتقد إن كان طرفا معروفا فى القضية، أو الجهة التى هو محسوب عليها أيديولوجيا أو سياسيا.

وقد تكون لهذا التعرض مشروعية نسبية حجاجية اِنطلاقا من مبدأ "القُدوة الحسنة" الدالة على الصدق، فى حال ما إذا عمد المنتقد إلى مقارنة خطاب فئة مُعينة منعوتة بالعيب بخطاب فئة أخرى، ولكنه، أى الاعتراض بالمثيل، لا يقوم دليلا على مشروعية التهافت، بل هو اعتراف بشمول الإعاقة، والتعميم لا يهون المصاب فى هذه الحالة. وقد يكون هذا المسلك بداية لتلافى العيوب من الطرفين.

غير أن الخطير فى أحوال مثل هذه هو ميل الأطراف المتهافتة إلى التساكت والمسالمة كتابة ونشرا معتمديّن حُصول "الغفلة بين البايع والشارى"، ما دام الضحيةُ طرفاً ثالثا؛ هو عموم الجماهير التى ينظر إليها المتهافتون المغالط ون كدهماء عاجزة عن النقد، حظها الانقياد. وقد يعدو الأمر ذلك إلى ما هو أشنع: الصمت الكيدى (الانتقام بوسائل أخرى).

■■■

# التواصل





فى إحدى ليالى خريف ١٩٩٥و أثناء إبحار إحدى السفن الحربية العملاقة بسرعة كبيرة بالقرب من السواحل الكندية، أظهرت أجهزة الرادار جسما هائلا فى طريقه إلى الاصطدام بالسفينة. هرع القبطان إلى جهاز اللاسلكى وخاطب الجهة الأخرى.

القبطان: هنا قبطان السفينة الحربية، مطلوب تغيير الاتجاه بمقدار ١٥ درجة إلى الجنوب، لتفادى الاصطدام. أكرر تغيير الاتجاه بمقدار ١٥ درجة للجنوب لتفادى الاصطدام. .. حولّ.

الجهة الأخرى: علم هنا السلطات الكندية، الطلب غير كاف. ننصح بتغيير الاتجاه بمقدار ١٨٠درجة... حوّل.

القبطان: ماذا تعنى؟!! أنا أطلب منكم تغيير اتجاهكم بمقدار ١٥درجة فقط نحو الجنوب لتفادى الاصطدام؟ أما عن سفينتنا فليس ذلك من شأنك ولكننا سنغير اتجاهنا بمقدار ١٥ درجة ولكن نحو الشمال. لتفادى الاصطدام أيضاً . حوّل.

الجهة الأخرى: هذا غير كاف. ننصح بتغيير اتجاهكم بمقدار ١٨٠ أو على الأقل ١٣٠درجة. حوّل.

القبطان: لماذا تجادل وتصر على إصدار الأوامر؟ دون أن تقوم أنت بتفادى التصادم بالمقدار ذاته؟ نحن سفينة حربية، فمن أنتم على أى حال؟

الجهة الأخرى: نحن حقل بترول عائم! ولا نستطع الحركة احترس !!

لكن الوقت كان قد استنفد فى هذا الحوار اللاسلكى غير المثمر، واصطدم السفينة بالحقل البترولى.

ليس الهدف الوحيد للاتصال أن تبعث برسالتك إلى الآخرين بل يجب أن يكون هدفك رباعى الأبعاد: أن تفهم الطرف الآخر، ثم أن تستقبل رسالته، ثم أن تجعل نفسك مفهوماً، وأخيراً أن تبعث برسالتك إليه.

يعرف التواصل لغة: انه الاتصال والصلة والترابط والالتئام. أما اصطلاحا فالتواصل يدل على عملية نقل الأفكار والتجارب وتبادل المعلومات والأحاسيس بين الأفراد والجماعات وقد ينبنى هذا التواصل على الموافقة أو على المعارضة والاختلاف. ويفترض التواصل أيضا - باعتباره نقلا وإعلاما- مرسلا ورسالة ومتقبلا وشفرة، يتفق فى تسنينها كل من المتكلم والمستقبل (المستمع)، وسياقا مرجعيا ومغزى للرسالة.

يعرف شارل كولى Charle Cooleالتواصل قائلا:" التواصل هو الطريقة التى بواسطتها توجد العلاقات الإنسانية وتتطور. إنه يتضمن جميع رموز الذهن مع وسائل تبليغها عبر المجال وتعزيزها فى الزمان. ويتضمن أيضا تعابير الوجه وهيئات الجسم والحركات ونبرة الصوت والكلمات والكتابات والمطبوعات والتلغراف والتلفون وكل ما يشمله آخر ما تم من الاكتشافات الخاصة بالتواصل".

: ' الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلمًا فهو يضىء أمامك الطريق دائمًا '.

: 'سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعانى والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير فى أفكارهم وإقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية'.

يتبين لنا عبر هذا التعريف أن التواصل هو جوهر العلاقات الإنسانية ومحقق تطورها. لذا، فالتواصل له وظيفتان من خلال هذا التعريف: وظيفة معرفية: تتمثل فى نقل الرموز الذهنية وتبليغها بوسائل لغوية وغير لغوية، ووظيفة تأثيرية وجدانية: تقوم على تمتين العلاقات الإنسانية وتفعيلها على مستوى اللفظى وغير اللفظى.

وهناك من يعرف التواصل بأنه:" هو العملية التى بها يتفاعل المراسلون والمستقبلون للرسائل فى سياقات اجتماعية معينة". وحول هذه المعانى تقول أخصائية العلاج الشهيرة فرجينيا ساتر: ' الاتصال هو عملية أخذ وعطاء للمعانى بين شخصين ' وتقول أيضًا: 'إن الاتصال باختصار هو إقامة علاقة مع الشخص الآخر'

إذن للتواصل ثلاث وظائف بارزة يمكن إجمالها فى:

التبادل، التبليغ والتأثير.

**من منا لا يحتاج إلى مهارات التواصل الاجتماعى؟**

بالطبع جميعنا يحتاجها بغض النظر عن المستوى التعليمى أو مستوى الدخل أو المهنة أو السن؛ نحن نحتاج إلى هذه المهارات أولا لنحدد لأنفسنا مكانة وسط النسيج الاجتماعى وثانيا لان إتقاننا لمهارة التواصل والحوار المثمر يمنحنا الثقة بالنفس والقدرة على التأثير والتخفيف من قلق الآخرين عند التعرض لمواقف حرجة.

ان التواصل الفعال هو المحدد الأساسى لنجاح أى علاقة مع الآخرينفهو بالنسبة للعلاقة بمثابة القلب للجسد.

ولو أدرك كل طرفين فى علاقتهما أن التواصل هو الأساس لكانت الأمور الحياتية أفضل، أكدت الأبحاث التى تمت على شريحة كبيرة من الناس بأن عملية التواصل مهمة فى الدقائق الأربعة الأولى، فالناس يحكمون على الشخص فى الدقيقة الأولى ويحاولون تبرير ذلك الحكم فى الدقائق الثلاث التالية.

وهناك خطئان شائعأن بين الناس فى ميدان التواصل فأكثر الناس يعتقدون بأننا لدينا حرية تشغيل أو إيقاف التواصل ولكن فى الحقيقة نحن لدينا حرية، ولكن تكمن حريتنا فى أن نختار تواصلاً جيداً أو تواصلاً غير جيد ولن نستطيع أن نوقف التواصل والقاعدة الذهبية تقول: لا نستطيع إلا أن نتواصل، فالتواصل أمر كائن دائما، بمعنى أنك تستطيع أن لا تحيى أحد، وأن تقاطع أحد، وأن لا تعمل مع أحد والحقيقة فإنك قد أوصلت رسالة بذلك للآخرين بأنك لا تريد الاحتكاك بأحد.

و الخطأ الثانى: هو أننا نبدأ الاتصال مع الناس من خلال صورة مسبقة عنهم وهو ما يشوش على الحوار ويجعله غير مثمر. والصحيح أن نبدأ التواصل فى حالة من الحياد، ونجتهد فى تفسير ما يَرِد إلينا من الرسائل على الوجه الصحيح، ثم نرسل رد الفعل تبعًا لذلك.

هذا فى ما يخص الوظيفتين الأولى والثانية للتواصل أى التبادل والتبليغ أما بالنسبة للثالثة وهى التأثير فى الآخرين فعندما تتحاور مع أى احد فلا تبدأ أبدا بالأشياء التى تختلف معه عليها ولكن أبدا بالتأكيد بالأشياء التى تتفق معه عليها فإنكما عندئذ تسعيان إلى غرض واحد والفرق بينكما هو الوسيلة لا على الهدف إذن حاول بكل طاقتك أن تجعل الآخر يقول نعم فى بادئ الأمر وخل بيته وبين قولا ما استطعت

يقول الأستاذ اوفر ستريت فى كتابه " التأثير فى الطبيعة الإنسانية" - إن كلمة "لا" يصعب التغلب عليها فمتى قال احد "لا" أوجبت عليه كبريائه أن يظل مناصرا لنفسه. وقد يحس فى ما بعد أن "لا" لم تكن فى موضعها، ولكن كبريائه تكون قد وضعت موضع الاعتبار، وعندئذ يتعذر عليه النكوص على عقبيه، ومن ثم كان الأدهى أن تبدأ شخصا الحديث موليا اهتمامك للناحية الايجابية ومتجاهلا الناحية السلبية.

فالمحاور اللبق، هو الذى يحصل فى مبدأ الأمر على عدد اكبر من الإجابات بنعم، فهو عندئذ قد وجه ذهن الرجل الآخر وجهة ايجابية يصعب عليه التخلى عنها. وقد كانت طريقة الفيلسوف اليونانى سقراط فى الحوار والإقناع تعتمد طرح أسئلة محددة لا يملك الطرف الأخر إلا أن يجيب عنها بنعم، ويظل سقراط يكسب الجواب تلو الجواب حتى يجد محاوره انه انتهى إلى مبدأ كان يستنكره منذ دقائق خلت. فعندما تحاور شخصا آخر وتريد التأثير فيه فلا تقل له انه مخطأ بل اسأله أسئلة تحصل من ورائها على الإجابة بنعم.

و فى الختام يجب التذكير على أن التواصل بنية نفسية واجتماعية وثقافية منطلقها الإنسان الفرد وهدفها مصلحة المجموعة والقدرة على مد جسور الحوار وبناء علاقة تواصل مع الآخر موهبة فردية ومهارة إنسانية ضرورية للإنسان للتعايش مع الآخر سواء كان فردا داخل عائلته أو مواطنا يشاركه الفضاء الجغرافى والثقافى والاقتصادى أو كان إنسانا يشاركه الانتماء إلى نفس المجموعة.

●●●

لا يحتاج الشخص لأن يكون محامياً أو دبلوماسياً حتى يتمكّن من مهارات وأساليب التفاوضفنحن نستخدم التفاوض يوميا فى حياتنا الاعتيادية، حيث يتم التفاوض بطريقة تلقائية دون التفكير بها أو بفنيّتها.

ولكن عندما يأخذ التفاوض الشكل الرسمى نبدأ بالتفكير بالطريقة المثلى لتحقيق أهدافنا، وكون مهارات التفاوض تعتبر شيئاً حتمياً للتسوية القانونية والدبلوماسية، فإنه تُبذل جهود كبيرة للوصول إلى أهم عناصر التفاوض الناجح.

وهنا سنعرض أهم النقاط التى يجب أن يأخذها الفرد بعين الاعتبار عندما يريد أن يدخل فى مفاوضات عملية:

**١ - ضرورة وضع خطة**

كأى عمل آخر فإن التخطيط هو الخطوة الأولى فى سلم النجاحوحتى يستطيع الفرد أن يضع خطة فإنه من الضرورى عمل بحث فى خلفية الموضوع الذى سيفاوض الآخرين فيه، ومعرفة كافة القضايا والمواضيع التى تحيط بالموضوع، ومن المهم جداً أن يكوّن لديه وجهة نظر خاصة به حول الموضوع محل التفاوض وأن يعرف وجهة نظر كل من سيدخل معهم فى عملية التفاوض حول نفس الموضوع.

**٢ - معرفة الأمور المراد تحقيقها**

من الضرورى تحديد الأهداف المرجوة من التفاوض وتحدتد النتائج التى ستلبى احتياجاتنا. ولابد العمل بناء على قاعدة batan وهى تعنى بالإنجليزية The best alternatives to negotiated agreement وتعنى بالعربية أفضل البدائل للاتفاق المتفاوض عليه وتساعدنا هذه الطريقة على تحديد أقل الأمور التى من الممكن القبول بها للوصول إلى تسوية.

**٣ - معرفة الطرف الآخر**

من الضرورى التعرّف على القضايا التى تهم الأطراف الذين أقوم بالتفاوض معهم وما هى الضغوط التى يشعرون بها وما هى الحلول التى قدموها فى مفاوضات سابقة

ومعرفة ما إذا كان بالإمكان معرفة أفضل البدائل لديهم للوصول إلى تسوية وهل نمتلك القوة فى اتخاذ القرار النهائى أم لا؟.

**٤ ـ حاول بناء جو تعاونى**

حاول أن تفصل بين الأشخاص والقضايا إن عملية التفاوض تسير بشكل أفضل إذا احترم كل طرف الآخر وحاول أن تهيئ الأجواء لتبادل الأفكار للوصول إلى حل للمشكلة إن لقاءات التفاوض هى أفضل مكان لتوظيف الاستماع الجيد. وتأكد بأنك تتحدث بلغة واضحة وتعرّف مصطلحاتك الخاصة التى تستخدمها فى التفاوض.

**٥ ـ كن محايد.**

حاول أن تسيطر على مشاعرك، لا تذهب إلى قاعة المفاوضات ولديك الإحساس بأنك تذهب إلى معركة وأنك ستحصل على نتائج غير عادلة من خصمك، وتذكر بأن الهدف هو تحقيق تسوية عادلة لكل الأطراف.

■ ■ ■

